ادارة العاملين فى المكتبات

دكتور محمد أمين البنهاوى

١٩٨٤

العربى
للنشر والتوزيع

٦٠ شارع القصر العينى ـ امام روز اليوسف ـ القاهرة
تليفون ٢٧٥٦٦ ـ ٢٧٤٨٢

بسم الله الرحمن الرحيم

تمهيـــــد

ظلت الادارة فترة طويلة من المجالات القليلة التى أغفلها المهتمون بالبحث والتأليف فى علم المكتبات من العرب ، على الرغم من ظهور بعض المقالات بالعربية بين الفينة والاخرى تتناول جانبا أو آخر من جوانب ذلك المجـــال الهام . وفى الوقت الذى يزدحم فيه أدب ذلك العلم المدون بالانجليـــزية بعشرات الكتب وسيل المقالات التى تبحث فى شتى جوانب الادارة ، تكـــاد رفوف المكتبة العربية أن تخلو من كتاب شامل يجمع بين دفتيه مختلف عناصر ادارة المكتبات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وادارة مالية وادارة عاملين الى غير ذلك من الموضوعات ذات الصلة .

من هـــذا المنطلق جاءت فكرة هذا الكتاب فى عام ١٩٧٧ خلال قيامى بالتدريس فى قسم المكتبات والمعلومات بجامعة الملك عبد العزيز بجـــــدة بالمملكة العربية السعودية . وقد بدت الفكرة للوهلة الاولى ممكنة التحقيق ولكن عندما عكفت على التنقيب والقراءة والاستخلاص والكتابة تبين لى أن مشروعا كهذا يحتاج الى زمن طويل ما لم يتوفر على تأليفه واعـــداده زمرة من الباحثين . لذلك قررت أن أبدأ بالكتابة عن ادارة العاملين ، ذلك الجانب الحيوى الذى يركز على القوى البشرية العاملة وامكاناتها الهائلة فى جعل المكتبة بحق مصدر اشعاع ثقافى وفكرى وعلمى ، بأمل الكتابة عن الجوانب الاخرى فى المستقبل اذا شاء الله .

على أن الذى يريد الكتابة فى مجال ادارة المكتبات لابد أن يختـــار أحد مسلكين : اما أن يعتمد على مؤلفات رجال الادارة فيتحدث عن النظريات والمناهج والاساليب من وجهة النظر الادارية البحتة ويحاول تطبيقها على المكتبات ، واما أن يركز على كتابات أهل المكتبات ممن تخصصوا فى الكتابة عن ادارة المكتبات أو عملوا أنفسهم مديرين لبعض المكتبات . وقـــد آثرت اختيار المسلك الثانى ، لعدة اعتبارات ؛ لعل أهمها على الاطـــلاق تقـــارب المفاهيم ، لاسيما أن الكتاب موجه أساسا لدارسى عـــلم المكتبات الذين

تنقصهم دراية كافية بعلوم الادارة العامة . يضاف الى ذلك أن ما يكتبه اهل المكتبات فى الادارة يمس الواقع الفعلى بطريق مباشر ، الامر الذى يسهم فى القضاء على المعوقات والفوضى الادارية التى نجدها فى بعض المكتبات العربية ويخلص هذه الاخيرة من مشكلات كثيرة تعترضها .

والذى يلقى نظرة على محتويات الكتاب سوف يلاحظ أن الفصل الاول يتناول ادارة الموظفين فى المكتبات فى اطارها العام : مفهومها ، الحاجة اليها ، والاسس التى تقوم عليها بدءا من توصيف الوظائف ومرورا باختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم وانتهاء بقياس ادائهم وترقيتهم . أما الفصول الاربعة التالية فهى تناقش مشاكل ادارة العاملين فى كل نوع من أنواع المكتبات على حدة : الجامعية والمتخصصة والعامة والمدرسية ، فتتحدث عن عددهم وفئاتهم ووظائفهم ومؤهلاتهم وواجباتهم ، ثم تتطرق الى بناء جهاز الموظفين واحوال العمل والتنمية المهنية للعاملين ، وتنتهى بمناقشة بعض القضايا الخاصة بادارتهم . أما الفصل السادس والاخير فقد تم تخصيصه لدراسة نموذجين محددين من القوى العاملة بالمكتبات هما : الفنيون ، والنساء العاملات فى المكتبات ، بهدف تسليط الضوء على وضع كل فئة منهما وابراز مشكلاتها الخاصة .

وفى كل الفصول تقريبا تظهر محاولات المؤلف تطعيم النص بأوضاع العاملين فى مكتبات الدول النامية ومكتبات العالم العربى على وجه الخصوص حيثما تيسر له ذلك ، كما تظهر هنا وهناك آراء المؤلف الشخصية فى بعض الامور .

وقبل أن أختتم ...

يسعدنى أن أتوجه بالشكر للاخوة الزملاء الذين قدموا لى يد المساعدة ، وأخص بالذكر الاساتذة د. عبد الجليل طاشكندى و د. ممتاز أنور و د. هشام عباس من جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية ، والاساتذة د. شعبان عبد العزيز خليفة و د. محمد فتحى عبد الهادى من جامعة القاهرة ، فقد كان لتوجيهاتهم وآرائهم ومؤازرتهم اكبر الاثر فى اتمام هذا العمل . واقدم الشكر كذلك للاخ الدكتور محمود

الشهابى استاذ اللغة العربية المساعد بجامعة الملك عبد العزيز لاهتمامه بالمراجعة اللغوية لنص الكتاب . كما اوجه شكرا خاصا لكل من أرشدنى الى كتاب أو مقال نافع من ابنائى وزملائى العاملين فى مكتبـــات جامعتى القاهرة والملك عبد العزيز .

وبعـــــد ..

ان هذه المحاولة ما هى الا خطوة على الطريق ... وما أطوله ! وفقنا الله الى مافيه خير أمة العرب ونفع المكتبيين .

والله سبحانه وتعالى ولى التوفيق .

القاهرة فى ٢٣ ابريل ١٩٨٣

المؤلف

د. محمد امين البنهاوى

الفصل الأول

ادارة الموظفين فى المكتبـــات

المحتـــــويات

مقـــدمة

تعريف — الحاجة الى ادارة الموظفين — ادارة الموظفين فى المكتبات— ادارة مستقلة لشؤون الموظفين أم ماذا ؟ — المؤهلات المطلوبة لمدير شؤون الموظفين .

أسس ادارة الموظفين

توصيف الوظائف

اختيار وتعيين الموظفين

خطوات اختيار الموظفين — اســتمارة الطلب — الاختبـــارات — المقـــابلة الشخصية — التحقق من المؤهلات والاداء الســـابق — تعيين الموظفين — المؤهلون — مدير المكتبة — وكيل المكتبة — كبير المكتبيين المساعدين — مكتبى مساعد أول — مكتبى مساعد — غير المؤهلين

تنمية وتدريب الموظفين

تدريب الموظف الجديد — برامج تنشيط الذاكرة — تدريب الموظفين المؤهلين — تدريب الموظفين غير المؤهلين .

ترقية الموظفين

قيـــاس أداء الموظف — الرواتب والاجور — الموظف غير الكفؤ — الشكاوى والمظالم .

المراجع

مقـــدمة

من المعروف أن المكتبات فى أى مكان تحكمها مجالس أو ادارات هى المسؤولة عن رسم السياسات العامة لها . أما الاشخاص الذين تقع على كاهلهم ترجمة هذه السياسات الى أفعال ومنجزات فهم مدراء (أمنـــاء) المكتبات ومن يعمل معهم من الموظفين . وليست هناك مبالغة فى القول بأن نجاح المكتبة أو فشلها يتوقف على نوعية وخبرة وكفاءة موظفيها . فمهما اختلف نوع المكتبة ، ومهما تباينت أهدافها ، ومهما بلغت مجموعتها من اتساع أو قوة ، فلن تتمكن من توفير الخدمة الرشيدة الفعالة لجمهـــور القراء والمترددين عليها ما لم يكن لديها عدد من الموظفين الاكفـــاء المدربين الغيورين على مصلحة المكتبة ، والحريصين كل الحرص على الوصـــول بها الى أعلى درجات التفوق والازدهار .

وبالرغم من أن اختيار الموظفين وتعيينهم وتـــدريبهم على الاعمـــال المختلفة بالمكتبات وادارتهم تعتبر أمورا ضرورية فى جميع المكتبات ، كبيرة وصغيرة ، عامة أو جامعية أو متخصصة أو حتى مدرسية ، فان تنظيم هذه الادارة يختلف من حيث الدرجة تبعا لحجم المكتبة وعدد ما بها من عاملين . ولادارة الموظفين أهميتها الخاصة بالنسبة لمدير المكتبة ، سواء أكانت مكتبة صغيرة تضم خمسة موظفين أو أقل ، أو متوسطة يعمل بها ثلاثون موظفا أو أكثر أو أقل ، أو كبيرة مثل بعض المكتبات الجامعية فى الولايات المتحدة الامريكية وغيرها حيث يعمل فى المكتبة الواحدة نحو ٥٠٠ موظف ، أو هائلة مثل مكتبة الكونجرس الامريكى التى يربو عدد العاملين فيها على خمسة آلاف موظف (بالتحديد ٥٫٠٧٥ موظفا فى ١٩٧٨) .

والان ما هى ادارة الموظفين Personnel management أو Personnel administration ؟

تعـــريف :

فى البداية نجد أن اللفظين Administration و Management يستخـــدمان كثـــيرا مرادفين ، وان كـــان الاول Administration يشير غالبا الى الادارة بمعناها الواسع ، فيما يستخدم الثانى فى نطـــاق أضيق ويختص بتسيير العمل فى المؤسسة .

ويقول « بن » فى معجمه الشهير The management dictionary (١٩٥٢) ان ادارة الموظفين هى « ذلك المجهود الذى يقود الموارد البشرية الى نوع من التنظيم الديناميكى الذى يحقق غاياته عن طريق توفير الفرص لمشاركة الفرد فى الاعمال تحت ظروف وعلاقات عمل مقبولة ، ويشمل اختيار وتعيين وتنمية الموظفين كما يشمل تحسين أحوال العمل من أجل الحصول على أعلى وأفضل معدل للانتاج ، مع التأكيد على الاهتمام بعنصر الفرد والنواحى الانسانية » .

وثمة تعريف أحدث لادارة الموظفين ينقله الينا « بانكى » من معجمه : Dictionary of supervisiion and management (١٩٧٦)
حيث يقول : « انها مجال ومظهر وأسلوب للادارة ، يختص أولا باختيار وتنظيم وتنمية ورقابة الموارد البشرية ، وثانيا بتحسين أحوال العمل ، فى سبيل تحقيق الاهداف الاساسية للمؤسسة أو أغراضها أو وظيفتها بأعلى درجة من الكفاية وبأدنى حد من النفقات » .

فادارة الموظفين اذن هى استخدام الموارد البشرية فى تحقيق أهداف المؤسسة ، أى مؤسسة . والادارة الفعالة للموظفين هى تلك التى تربط بين واجبات ومسؤوليات الموظفين وبين برامج المؤسسة وأهدافها ربطا مباشرا . واذا كانت ادارة الموظفين فى بعض المكتبات تتشابه مع تلك القائمة فى مؤسسات أخرى كالمدارس ومرافق الخدمات العامة والمتاجر والمصانع ، فان المشتغلين فى حقل المكتبات ينظرون الى العديد من أنشطة موظفيها على أنها أنشطة متميزة ذات طابع خاص.

الحاجة الى ادارة الموظفين :

يتفق الجميع على أن العمل عندما يشترك فيه أكثر من فرد واحد ، فان الحاجة الى توزيع الاعباء والمسؤوليات تصبح واجبة ، وذلك لضمان انجاز العملية الواحدة مرة واحدة لا مرتين ، وليس فقط لضمان انجازها بالفعل . وفى العمليات البسيطة يكون تنظيم العمل بسيطا أيضا ، أما فى العمليات الكبيرة فلا مناص من أن يصبح هذا التنظيم أكثر تعقيدا ، اذا كان للعمل أن يحقق غاياته .

وتعتمد المؤسسات بوجه عام فى نجاحها على تقسيم وتوزيع الاعباء والمسؤوليات . ويجب أن يصحب هذا التوزيع أو تمييز المهام قرارات بتحديد الواجبات . وهذا هو صميم عمل الادارة Management ذلك

الكيان الذى يعيش داخل المؤسسة ويحرص على رؤية أهدافها وقد تحققت . وقد يكون تمييز المهام فى المؤسسات الصغيرة عملية بسيطه خالية من التعقيد ، ذلك أنه فى وسع شخص بمفرده مثل مدير المؤسسة التعرف على جميع الموظفين بسهولة ، أما فى المؤسسات الكبيرة فهذا ضرب من ضروب المستحيل . لذلك نجد أن كبر حجم المؤسسة ينتج عنه تعقيد فى التنظيم ، وأن تعقد التنظيم يزيد مشاكل الاتصال والتنسيق ، ويوسع من النشاط الادارى . وينطبق كل ذلك بجلاء ووضوح على المكتبات .

على أن بعض المصطلحات الشاملة ، مثل كلمة « تنظيم Organization تعتبر قناعا يخفى وراءه حقيقة أن الافراد ، وليست أقسام أو ادارات المؤسسات او حتى المكتبات ، هم الذين يقومون بالعمل ، وقد يعتمد الافراد على بعض الاجهزة والمعدات لتنفيذ أعمالهم ، ولكن حتى عندما تتم مكننة المصنع او المؤسسة بالكامل فان الحاجة الى الأفراد ستظل قائمة ، ولو لضمان استمرار عمل الماكينه . وعلى الرغم من ذلك فقد جرت العادة ، من وجهة نظر حسابية صرفة ، على اعتبار الافراد مدعاة انفاق لا استثمار . ونحن عندما نقوم بشراء اى جهاز أو آلة فاننا نضع فى اعتبارنا تكاليف صيانتها مستقبلا ، كما ندرك ادراكا تاما أن ذلك الجهاز أو تلك الآلة سوف تحتاج فى وقت لاحق الى تطوير أو ابدال . لكن البعض يعتقد أن الناس لاتنخفض قيمتهم بمرور الوقت ، وهو اعتقاد خاطىء ، اذ أن الناس يبلون كما يبلى الجهاز والآلة ، ما لم يحقق لهم الاستثمار الملائم بجعلهم منتجين ومسايرين للتطور . وليست القوى البشرية جامدة ساكنة ، اذ أنها فى تغير ونمو دائمين . واذا أريد لتلك القوى أن تكون منتجة فيجب على المكتبات ، كأى مؤسسات أخرى أن تعمل على ابتكار وتطوير السبل التى تشجع على تنمية الفرد مهنيا وذاتيا ، اذ أن أى مؤسسة — على الامد البعيد — تبقى على قيد الحياة على أساس المهارات الاجمالية المتوفرة لديها اكثر مما تعيش على مجرد اعداد العاملين بها .

والمكتبات باعتبارها مؤسسات لاتوظف أعدادا غفيرة من الافراد فحسب بل وتوظف أنواعا مختلفة منهم . وان شئنا الدقة فانها تمتص قدرا لا يستهان به من القوى البشرية ذات المواهب والمهارات العالية . وتعتمد الادارة الفعالة لاصحاب المواهب والمهارات على استغلال تلك الطاقات أفضل استغلال . وهناك وجهان لذلك الاستغلال : حجم العمل ونوع العمل . ويقرر حجم العمل الاعداد المناسبة للعاملين ، فيما يحدد نوع العمل نوعياتهم . ويؤدى الاخفاق فى تقرير وتحديد التوزيع الصحيح فى كلا الحالين الى فشل المؤسسة فى مجابهة احتياجاتها . لذلك من

الانسب أن تسعى المؤسسة الى تطوير ما لديها من مواهب وبشكل يساعد على تحقيق أهدافها . وبغض النظر عن الاعتبارات الانسانية فمن الثابت أن استبدال موظف بآخر بما فى ذلك تشغيله وتدريبه يكلف أكثر بكثير من تعـديل توزيع المهـام ووضع العمل المناسب فى يد الشخص المناسب .

واذا كان على المكتبات أن تواجه تحديات من النوع المشار اليـه فان الحاجة الى ادارة العاملين تبدو واضحة . وقد يرى البعض الادارة من هـذه الزاوية نوعا من المضـاربة ، وهى رؤية ليست بعيدة تمـاما عن الحقيقة ، اذ أن ادارة العاملين ليست ببساطة مجرد تعامل مع العـمل الورقى الشاق .. انها جانب هام لابد منه لاى وظيفة ادارية أو اشرافية.

ادارة الموظفين فى المكتبـات :

أصدرت جمعية المكتبات الامريكية فى عام ١٩٥٦ مطبوعا على جانب كبير من الاهمية تحت عنوان **Public library service** اذ نصت فيه على أدنى المعايير واجبة التطبيق فى المكتبات العامة . وقد جاء فى افتتاحية الفصـل المخصص للموظفين ما يلى :

« لاتستطيع اى مكتبة أن تقدم خدمة فعالة دون الحصول على عدد مناسب من الموظفين الاكفاء . ولان الوظيفة الاساسية للمكتبـة ترتكز على خدمة الجماهير باعتبارها وكالة اعلامية حيادية غير منحازة ، فانهـا تحتاج الى موظفين على درجة عالية من الكفاءة والنزاهة . ويعد اختيار العاملين المناسبين وتنظيمهم والظروف التى يعملون فى ظلها من المسائل الاساسية التى يتعين وضعها فى الاعتبار فى مؤسسة مكرسة الخـدمة العـامة » .

اذن فهذه المعايير وأمثالها تؤكد على ضرورة اهتمام ادارة العاملين بخير ورفاهية الموظف نفس اهتمامها بكفايته ، كما تؤكد على ضرورة تعريف وظائف العاملين بوضوح والتمييز بينها فيما يتعلق بالمؤهـلات والواجبات والمسؤوليات .

وترى « فيليس أوستين » أن ادارة الموظفين تقع عليها مسـؤولية مزدوجة : الحصول على الحد الاقصى من جهد الموظفين ، والاعتـراف بحقوقهم واحتياجاتهم باعتبارهم آدميين . وتذكر فى هذا الصدد أن التسمية

تحتــــوى عــلى ذات المعـــنى ، فلفظ **Personnel administration**
Personnel يعنى الافراد او القوى البشرية ، كما أن لفظ **Administration** معناه مسؤولية الانجاز ، واتحاد اللفظين معا يشير الى بلوغ المكتبة أهدافها عن طريق مواردها البشرية .

ومن نافلة القول أن الاحداث اليومية فى حياة الافراد تؤثر الى حد بعيد على وضع العمل ، الامر الذى يضفى أهمية خاصة على أعمال مسؤولى هذه الادارة ، ادارة شؤون الموظفين . واذا كان هؤلاء المسؤولون متفاهمين ومن السهل التخاطب معهم فهذا من شأنه ان يمهد الطريق ويهدىء النفوس القلقة ويحث العاملين على بذل غاية الجهد . ان ادارة الموظفين تعنى أساسا بالافراد وبالعمل ، وعلى الشخص الذى توكل اليه هذه المسؤولية أن يتأكد على الدوام من انسجام العلاقات وسلاسة سير العمل . أما واجبات المسؤولين فى هذه الادارة فتتلخص فى امداد المكتبة بالموظفين بشتى السبل واجراء المقابلات الشخصية مع المرشحين للعمل واختيار أفضل العناصر من بينهم والتعاقد معهم وتدريبهم وفتح قنوات الاتصال معهم وفيما بينهم .

وقد لاحظ « مارتن » مؤخرا (١٩٨١) أن المكتبات كثيرا ما تميل الى الاعتماد على نماذج عتيقة لادارة العاملين ، وانها افتقرت لهذا السبب الى حذق التعامل مع الاساليب الاكثر حداثة ، مما أدى الى وقوعها فى براثن محاولات تطبيق أسلوب تلو آخر بغية الخلاص ، وان كان ذلك لايعنى عدم جدوى الاتجاهات الحديثة مثل المشاركة فى الادارة **Participatory management** واثــــراء الوظـــائف **Job enrichment** والادارة بالاهداف **Management by objectives** بل فقط كان المـــأمول منها لديهم أكثر مما يجب .

ادارة مســـتقلة لشـــؤون الموظفين أم مـــاذا ؟

فيما يتعين على جميع المكتبات أن ترعى شؤون موظفيها وانشطتهم نجد أن عددا قليلا نسبيا منها فى حاجة فعلية الى انشاءادارة خاصـــة للموظفين . وبالرغم من ذلك فعلى كل المكتبات ممثلة فى مدرائها او من ينوب عنهم أن تتولى مسؤولية ادارة الموظفين من كافة الوجـــوه . ولعل من الغريب ــ كما لاحظ « رالف ماكوى » ــ أن المكتبات لاتولى الموظفين العناية الواجبة مثلمـــا تولى الكتب ، علما بأن المكتبة الواحدة تنفق أكثر من نصف ميزانيتها على رواتب وأجور العاملين . ومنذ وقت ليس بقـــريب

(١٩٤٦) عرض « وايت » أن يتم الاشراف على العاملين ومراقبتهم عن طريق ادارة مركزية او أن يعهد بهذه المسؤولية الى مدير المكتبة أو مساعد المدير أو أى شخص آخر ، فمن المهم فى رايه أن تكون هناك سلطة مسؤولة عن وضع سياسةللمكتبة ، وان تتعهد هذه السلطة بتقرير السياسة الخاصة بالعاملين حتى يمكن للمسؤول عن ادارة العاملين القيام بتنفيذها .

واذا كان من الضرورى انشاء ادارة مستقلة لشؤون الموظفين نسوف نجد مسميات مختلفة لمثل تلك الادارة ، ففى معظم المكتبات يطلقون عليها « ادارة شؤون العاملين » أو « ادارة شؤون الموظفين » أو « ادارة شؤون الافراد » أو « ادارة القوى العاملة » .

وفى تعريفهما لهذه الادارة **Personnel department** يذكر « جوهانسن » و « بيج » فى قاموسهما العالمى **International dictionary of management** (١٩٧٥) ان لها اسما آخر هو «ادارة علاقات الموظفين» **Employee relations department** وأنها المسؤولة عن اعطاء المشورة وابتكار وتنفيذ السياسات والاجراءات الخاصة بالعاملين ، التى قد تشمل كل أو بعض مايأتى : اختيار وتعيين العاملين — التدريب — بناء ومراجعة سلم الرواتب والاجور — تحديد المزايا الاضافية — تقييم الوظائف — قياس الاداء — العلاقات العامة — أمن وصحة ورفاهية العاملين — تخطيط القوى العاملة — التنمية الادارية — اعداد وحفظ سجلات واحصاءات العاملين . ويضيفان : وقد يطلق على هذه الادارة « ادارة العلاقات الانسانية » **Human relations department** .

وهنا يبرز سؤال هام : ماهو الحد الذى يجب أن تبلغه المكتبة حتى يصبح من الضرورى انشاء ادارة خاصة لشؤون الموظفين ؟ وقد أجاب على هذا السؤال فى ١٩٥٣ « اريت وجون ماكديارميد » اللذان يريان أن يكون هناك موظف مختص بشؤون الموظفين فى اى مكتبة عامة تستخدم ١٥٠ موظفا أو أكثر . ويقترح « وايت » أن يخصص ما نسبته ٢ ٪ على الاقل من المجموع الكلى لموظفى المكتبة لهذه الادارة ، اى أن المكتبة التى تستخدم مائة موظف يتعين عليها تعيين اثنين من الموظفين العاملين طول الوقت للاضطلاع بشؤون العاملين . اما جمعية المكتبات الامريكية فقد اوصت فى ١٩٥٢ بانشاء وظيفة مدير شؤون الموظفين فى اى مكتبة لديها ٧٥ موظفا أو اكثر .

أما المكتبة التى لايصل فيها عدد الموظفين الى الحدود السابقة فينبغى أن تسند الى مديرها أو نائبه مهمة الاشراف على شؤون الموظفين ، شرط أن يكون ملما المــاما كافيا بواجبات هذه الوظيفة الجديدة .

المؤهلات المطلوبة لمدير شؤون الموظفين :

هنا يبرز هذا السؤال : ترى ماهى الشروط أو المؤهلات الخـاصة التى يجب أن تتوفر فى الشخص الذى تناط به مسؤولية ادارة العاملين ؟ ان أغلبية الاراء تتفق على أن أهم تلك المؤهلات أن يكون هذا الشخص على دراية تامة بمجال العلاقات الانسانية . فيجب أن تكون لديه معرفة واسعة بالسلوك الانسانى وتوافق الشخصية والتنظيم الاجتماعى . ثم عليه بعــد ذلك أن يكون ماهرا فى أساليب التعامل مع الافراد والجماعات ، وأن يكرس بعضا من وقته ومهارته لدراسة المؤسسة التى ينتمى اليها ، وتحليـــل أسباب العقبات والمشاكل التى تعترضها ، وابتكار الحلول المناسبة لهـــا . وعليه أن يتذكر دائما أن الادارة تعتبر مسؤولة تماما عن الموظف ، وأن من واجبه أن يرى الموظفين يعملون يدا واحدة لبلوغ هدف مشترك .

ومن الشروط الواجب توفرها فى مدير ادارة شؤون الموظفين أن يكون ملمـــا بالاساليب الادارية التى تسهل عليه التعامل مع مجموعة الموظفين . كمـــا يضيف البعض شرطا آخر هو ضرورة معرفته باللوائح والانظمـــة المعمول بها فى مجتمعه .

ويعتبر حسن اصدار الاحكام من السما ت الشخصية اللازمة لمدير شؤون العاملين ، لان نجاحه أو اخفاقه فى عمله يتوقف الى حــد كبير على هذه السمة ، فهو الذى يقرر اختيـــار العــــاملين ، وهو الذى يحدد الرواتب المناسبة لهم ، كما انه الشخص الذى يفصل فى منازعاتهم . علاوة على ذلك لابد له من شخصية مؤثرة تدفع العاملين الى اللجوء اليه وقت الشدة وقبول تصرفه وحسمه لاى مسألة .

ومما هو جدير بالاشارة ان الشخص الذى يتولى ادارة شؤون العاملين بالمكتبة ليس من الضرورى أن يكون مكتبيا ، على الرغم من الفائدة الجليلة التى يمكن أن تجنيها المكتبة من وراء خلفيته المهنية ، وبخاصة عندما يتولى مهام تصنيف فئات العاملين وتعيين حملة المؤهلات العليا منهم .

أســـس ادارة الموظفين

تهتم ادارة الموظفين أول ما تهتم* بايجاد أفضل العناصر البشرية التى يمكن الحصول عليها لاداء الاعمال الضرورية ، وتهتم بعد ذلك بمساعدتهم على بذل أقصى الجهود لتحقيق أعلى مستوى من الخدمة . وتعكس جهود الامين (المدير) ومن يعمل معه من الموظفين سلامة الادارة والعمل المثمر على كل المستويات . ولكى نتأكد من اهمية سلامة هذه الادارة يكفى علمنا أن البند الاول فى ميزانية مصروفات أى مكتبة يخصص دائما لرواتب الموظفين ، تلك الرواتب التى تصل فى المكتبات العامة الى ٥٠٪ فى بريطانيا والى ٦٠٪ أو اكثر فى الولايات المتحدة من جملة المصروفات .

ويمكن حصر المتطلبات الاساسية للادارة السليمة للموظفين فيما يلى :

ا ـ بناء سلسلة واضحة للسلطة .

ب ـ توضيح المهام والاعمال المطلوبة .

جـ ـ منح الصلاحيات اللازمة لتنفيذ هذه المهام والاعمال .

ولما كان هدف اى مكتبة توفير أفضل خدمة ممكنة لقرائها ، فان أى خطة للادارة ينبغى أن تبدأ بدراسة المكتبة وأهدافها بصفة عامة ، ودراسة الرواد بصفة خاصة لمعرفة الوسائل التى تلبى احتياجاتهم . ويتبع ذلك القيام بتحليل واجبات الموظفين والاعمال الروتينية التى ينبغى عليهم تأديتها . وهذا ما يعرف بتوصيف الوظائف **Job description** ومن المهم أن يفهم كل عضو من أعضاء جهاز الموظفين المهام الموكولة اليه مهما كانت ضئيلة ، وكذلك مدى فائدة هذه المهام للمكتبة كلها . فالذى يدفع ببعض الموظفين الى التراخى فى أعمالهم أحيانا احساسهم أن تلك الاعمال لاهدف لها أو أنها غير ضرورية . ونلاحظ هذا التراخى والتكاسل بصورة أوضح بين الموظفين الكتابيين وغير المؤهلين . لذلك يجب على مدير المكتبة وكبار موظفيها أن يجنبوهم مثل هذه الافكار والاحاسيس . بل ينبغى على المدير أن يضع ثقته فى جهاز موظفيه وفى قدرتهم على العمل ، ويحاول أن يرسم لكل منهم صورة أكبر للعمل الذى يؤديه ، فهكذا يحسون أنهم ينتمون الى المكتبة عن جدارة ويصبحون أوفياء لعملهم . وهذا فى حد ذاته هدف أساسى من أهداف ادارة الموظفين .

توصيف الوظائف :

ان توصيف الوظيفة عبارة عن بيان مطبوع تقوم باعداده ادارة المكتبة لوصف المهام التى على الموظف أن يؤديها ، وتحديد العلاقة بين هذه الوظيفة ومن يشغلها وبين وحدات المكتبة الاخرى ، ووضع المعايير اللازمة مثل الشهادات العلمية والخبرات والمهارات الخاصة التى تتطلبها . ولا يوجد هناك شكل موحد او صيغة معينة لتوصيف الوظائف ، وانما الامر متروك لكل مكتبة فى اختيار الشكل أو الصيغة التى تناسبها . وعلى الرغم من ذلك فهناك بعض المعلومات التى يجب أن يتضمنها أى توصيف للوظائف . هذه المعلومات هى :

١ ـ اسم المكتبة ، والقسم ، والوحدة .

٢ ـ التاريخ .

٣ ـ مسمى الوظيفة .

٤ ـ غرض ومجال الوظيفة ، ويشمل :

(أ) المسؤولية الاساسية للوظيفة .

(ب) مسمى الوظيفة التى ترفع اليها التقارير .

(جـ) عدد الوظائف أو الوحدات التى يشرف عليها المتقدم .

(د) الاتصالات الداخلية والخارجية التى تتطلبها الوظيفة .

٥ ـ مهام الوظيفة بالتحديد .

٦ ـ الشروط الاساسية وتشمل :

(أ) الدرجة أو الشهادة العلمية اللازمة للوظيفة .

(ب) سنوات الخبرة المطلوبة .

(جـ) المهارات الخاصة والمواهب والقدرات الاخرى اللازمة .

وجدير بالذكر أن الشرط الاخير (المهارات الخاصة والمواهب والقدرات الاخرى) يختلف من وظيفة لاخرى وفقا لطبيعتها . فسائق المكتبة المتنقلة مثلا يجب أن يكون قادرا على قيادة العربات الثقيلة وأن يحمل رخصة قيادة خاصة ، والضارب على الآلة الكاتبة لا بد أن تكون سرعته ٦٠ كلمة فى الدقيقة مع أقل عدد من الاخطاء . أما الموظف الذى يحمل مؤهلا مكتبيا فيشترط فيه معرفة لغة أجنبية واحدة قراءة وحديثا .

وبعد أن يكتمل توصيف الوظائف لدى المكتبة فانها ترتب فى تسلسل هرمى مع جعل الدرجة العلمية المطلوبة والخبرة ودرجة المسؤولية معايير القياس . فالوظيفة التى تتطلب درجة علمية أعلى وخبرة أطـول ومسؤولية اكبر تأتى فى قمة التسلسل الهرمى ، اما تلك التى تحتاج الى اقـل المعايير القياسية المذكورة فتوضع فى اسفله . وهكذا يتم تصنيف الوظائف بالمكتبة .

ومما يذكر أن هذا التسلسل الهرمى للوظائف قد يستخدم بعـد ذلك فى تحديد سلم الرواتب . وقد تضيف بعض المكتبات فى نهاية قائمة المهـام والواجبات العبارة المـألوفة « مع بعض الواجبات الاخرى التى تحددها المكتبة » . واضافة هذه العبارة الاخيرة لها فائدتان : فهى أولا تعطى الوظيفة نوعا من المرونة ، ثم انها تعمل حسابا للمواقف الطارئة . والمرونة مطلوبة فى توصيف الوظائف حتى لا يتجمد الموظف فى اطار محدد من الواجبات . وتزاد الواجبات أو تقلل تبعا للظروف ، حتى تفسح المجـال للموظف فى اكتساب خبرات جديدة أو القيام بمهمة مؤقتة لوظيفة اخرى غاب عنهـا شاغلها الاصلى .

وبعد الانتهاء من عملية توصيف الوظائف ، يجب على المكتبـة أن تعد بيانا بعدد ونوع الوظائف الشاغرة يصحبه توصيف كامل لكل منها ، وأن تعلن عن هذه الوظائف فى مكان واضح حتى يسهل على المتقدمين للوظيفـة الاطلاع عليها ، ومعرفة نوع وطبيعة الاعمال التى سيكلفون بها فى حالة وقوع الاختيار عليهم . ومما تجدر اليه الاشارة أن هذا البيان قابل للتعديل كلما نمت المكتبة واتسعت دائرة نشاطها وخدماتها .

وعلى كل موظف أن يقوم بالاعمال الموكولة اليه بهمة ونشاط الى أعلى حد تسمح به قدراته . ولكى يتحقق ذلك يجب على المـدير أن يمنحـه الصلاحيات المناسبة وأن يترك له الحرية فى انجاز عمله فى حدود معقولة . واعطاء المستويات الادارية الاقل سلطة اتخاذ القرارات هو ما يسـمى تفويض السلطة Delegation of authority الذى يفيـد فى تخفيف العبء عن المستويات العليا وفى اتاحة الفرص للمشاركة فى الادارة . وفى نفس الوقت ينبغى على الموظف أن يعرف من يكون رئيسه المبـاشر حتى يتمكن من أن يحيل اليه المشاكل التى لايستطيع حلها بنفسه .

مجمل القول أنه يمكننا تعريف الهـدف من الادارة السليمة للموظفين بأنه التأكيد على كل فرد من العاملين بالمكتبة وعلى كافة المستويات أن يعرف تماما من يرأس من ، ومن يعطى التعليمات لمن ، ومن يفعل ماذا . اما ترك الامور للشك والتأويل والتخمين فلابد أن يؤدى فى النهاية الى انهيار العمل .

اختيار وتعيين الموظفين

ان اقامة مكتبة ، اى مكتبة ، يستتبع بالضرورة تشكيل جهاز الموظفين الذي سوف يعمل بها . ومن حق مدير المكتبة او الجهة التى تشرف عليها اعادة النظر فى جهاز الموظفين واحداث التعديلات المناسبة من وقت لآخر ، بل وفى اى وقت تشاء . ولكن جرت العادة أن يتولى المدير أو جهة الاشراف اعادة النظر فى جهاز الموظفين على فترات منتظمة تتم غالبا سنويا بالنسبة للتعديلات أو الاضافات الطفيفة ، ومرة كل سنتين او ثلاث سنوات للتعديلات أو الاضافات الشاملة ، وذلك بعد ان يجتمع مجلس المكتبة لمناقشة اوضاع الموظفين من حيث العدد والاختصاصات والرواتب . وبعدئذ يتم وضع قائمة أو بيان بالوظائف المطلوبة مع تحديد راتب كل منها . ويرمز لكل وظيفة برمز أو رقم يدل عليها ومعه توصيف للوظيفة .

ونظرا لاختلاف المكتبات من حيث السعة وعدد العاملين وطريقة تنظيمهم فمن العسير تحديد نظام عام تتبعه المكتبات بكل دقة . ومع ذلك فان كل المكتبات تقريبا تقسم موظفيها الى فئتين عريضتين هما :

(أ) المؤهلون **Professionals**

(ب) غير المؤهلين **Non-professionals** او الكتابيون **Clericals**

وعلى ذكر مسميات الوظائف يلاحظ المؤلف أن الغالبية الكبرى من المكتبات العربية تستخدم المسمى الشامل « أمين مكتبة » للتعبير عن مختلف الوظائف فى المكتبات ، بدءا من وظيفة « مدير » المكتبة وانتهاء بوظيفة « المساعد » حديث التخرج . ورأى المؤلف الشخصى أن هذا أمر لا يجوز الاستمرار فيه أو التغاضى عنه ، نظرا لما تلقاه المكتبات فى شتى الاقطار العربية اليوم من توسع وانتشار ، ولاننا اصبحنا نشاهد مكتبات توظف لديها اعدادا ضخمة ومستويات مختلفة من العاملين ، يحمل بعضهم درجات علمية عالية كالدبلوم والماجستير والدكتوراة سواء فى تخصص المكتبات أو فى غيره من التخصصات . كما يرى المؤلف ان كلمة « أمين » فى حد ذاتها كلمة غير مقبولة الان ، فهى من الكلمات المتوارثة عن الانظمة الغربية العتيقة التى ابطل الغربيون انفسهم استعمالهم لها . فكلمة « أمين » هى ترجمة حرفية لكلمة **Keeper** أو **Curator** وقد كانت تطلق فيما مضى على « رؤساء » المكتبات ، كما كانت ولاتزال تطلق على أمناء المتاحف والمستودعات وماشابه . وقد ارتبطت هذه التسمية الى حد كبير باعتبار

المكتبة مستودعا (مخزنا) للكتب لا منفذا للخدمة . لذلك ربما كان من الاوفـق أن نستخـدم اللفظ الشامل « مكتبى » اذا أردنا التعبـير عن كلمة Librarian

ومما يلاحظه المؤلف أيضا أن بعض المتخصصين فى المجـال يميل الى استخدام التقسيمين « مهنى » و « غير مهنى » وهما ترجمة حرفية لكلمتى Professional و Non-professional بالانجليزية ، على الرغم من أن الجميع ينتسبون ويتقاسمون العمل فى « مهنة » واحدة هى مهنـة المكتبات . بل ان البعض يستخدم التقسيمين « فنى » للدلالة على Professional و « ادارى » للدلالة على Clerical أو Non-professional وفى تصورى أن الغربيين عندما أخذوا فى استعمال كلمة Professional كانو ولازالوا يقصدون التعبير بها عن الشخص الذى يحمل مؤهلا جامعيا معترفا به فى تخصص المكتبات (وهو المؤهل الذى كان يتحدد فيما مضى بدرجة البكالوريوس / الليسـانس والآن بدرجة المـاجستير فى معظم تلك الدول) .

لذلك سوف يلاحظ القـارىء فى كل مكان من هـذا الكتاب استخدام التسميتين « مؤهل » و « غير مؤهل » للتعبير عن Professional و Non-prfoessional مع الابقـاء على كلمة « مكتبى » للاشارة الى كل من تتصل وظيفته بالمكتبة ، عدا الحالات القليلة التى استخدمت فيها « أمين المكتبة » و « أمناء المكتبات » طبقا لمـا ورد فى كتابات بعض المؤلفين العرب .

أما « شبه المؤهلين » Para-professionals أو « الفنيون » Technicians فتلك قضية أخرى سوف أتناولها باسهاب فى الفصل الاخير من هذا الكتاب .

خطوات اختيار الموظفين :

حتى تتمكن المكتبة من اختيار افضل العناصر البشرية للعمل بها عليها أن تعتمد الخطوات الاربع التالية :

١ ـ استمارات الطلب .

٢ ـ اختبارات ما قبل الوظيفة .

٣ ـ المقابلة الشخصية .

٤ ـ التحقق من المؤهلات والأداء السابق .

وسوف أتناول فيما يلى كل واحدة من الخطوات المذكورة بالتفصيل .

استمارات الطلب :

يفيد استخدام استمارات الطلب فى الحصول على قدر كبير من المعلومات عن الشخص المتقدم للوظيفة . فهى تكشف عن دوافع الفرد وحوافزه للعمل ومدى ادراكه ونضجه ومهارته اللغوية . ولكى تتكشف هذه الحقائق لابد ان تصاغ الاسئلة فى استمارة الطلب بمهارة وذكاء . وقد يلقى فيها سؤال كهذا : هل سبق للمتقدم اظهار نجاح ملموس فى مهنته ، أم انها فقط رغبته فى الانتقال الى وظيفة اخرى دون هدف واضح ؟ ان مثل هذا السؤال كفيل بتحديد موقف المتقدم من الوظيفة التى يسعى للحصول عليها . فاذا كانت اجابته على سؤال كهذا غير واضحة فلابد أن يعاد نفس السؤال فى المقابلة الشخصية . وقد تتضمن الاستمارة سؤالا كالآتى : هل هناك فجوات فى تاريخ التحاقه بالوظائف ، وما هو تعليله لها؟ فاذا كانت هناك فجوات ، على المتقدم ان يشرحها ويبين اسبابها .

الاختبارات :

يدعى معظم الناس ان اختبارات ما قبل الوظيفة باطلة لااساس لها من صحة ولا سند لها من قانون ، وانما تشكل للمتقدم مخاطرة غير ضرورية. وقد وجه نقد لاذع للاختبارات النفسية التى تحاول قياس شخصية المتقدم وتوازنه العاطفى واهتماماته على صعيد المهنة ، على اعتبار أنهما تدخل فى الامور الشخصية وانتهاك لا مبرر له لحياته الخاصة . اما الاختبارات التى تهتم بقياس الذكاء أو مدى اطلاع الشخص وفهمه لمجاله أو مدى استعداده وأهليته فقد تعرضت هى الاخرى لهجوم شديد لانها تعامل بعض فئات المتقدمين معاملة غير عادلة .

على ان اختبارات ما قبل الوظيفة التى أثبتت فائدة فى مجال المكتبات هى تلك التى تقيس بعض المهارات اليدوية أو مدى اهلية الشخص لدخول المهنة ، مثل السرعة فى الضرب على الآلة الكاتبة أو القدرة على ترتيب الملفات ، أو صف البطاقات ، أو البراعة فى التعامل مع البيانات والارقام أو ما شابه ذلك . كما أن الاخفاق فى الاستعانة بمثل هذه الاختبارات قد يكلف المكتبة الكثير ، ليس فقط من ناحية الانتاج ، بل أيضا فى محاولات تدريب الشخص على القيام بمهام وظيفته . يضاف الى ذلك ان الموظف الذى تعينه المكتبة وهو غير قادر على أداء العمل الذى عين من أجله سرعان مايفقد ثقته فى نفسه ويصاب بالاحباط وخيبة الامل .

وهناك بعض الوظائف التى يتحتم اجراء الاختبارات المسبقة لها . فمن الحماقة أن يعين ضارب على الآلة الكاتبة أو كاتب الاختزال دون أن تقاس مقدرته على الكتابة أو الاختزال أو تلقى ما يملى عليه بدقـــة وسرعة معقولة . ويمكن الحصول على مثل هـــذه الاختبارات من الاسواق التجارية . وقد ثبتت أهمية هذه الاختبارات بصفة خاصة عنـــد المقابلة الشخصية . فعندما يعلم المتقـــدم للوظيفة أثناء المقابلة الشخصية بنتائج الاختبارات وبأنه لم يكن على المستوى المطلوب فانه يحاول بـــذل المزيد من الجهـــد قبل التقدم لوظيفة أخرى ممـــاثلة .

المقـــابلة الشخصية :

تستعين المكتبة بالمقـــابلة الشخصية لاستكمال المعلومات التى سبق أن حصلت عليها من استمارة الطلب والاختبارات . ويستطيع من يجرى المقابلة قياس معرفة المتقـــدم لمجـــال اختصاصه بسؤاله أسئلة محـــددة وتقييم اجابته عليها . وتفيد المقابلة الشخصية أيضا فى اكتشاف مميزات طالب الوظيفة التى لا يتيسر اكتشافها بالطرق الاخرى . ويمنح الشخص المتقدم للوظيفة فرصة السؤال عن بعض جوانب الوظيفة لاستيضاح بعض ما جاء باستمارة الطلب .

وحتى لا تعتبر المقـــابلة الشخصية مضيعـــة للوقت ينبغى الاعـــداد لها مسبقا ، بأن تفحص استمارات الطلب بعناية قبل بـــدء المقابلة ، وأن تدون عليها الملاحظات التى سوف يجـــرى النقاش حولها مع طالب الوظيفة .

والغريب أن من يقومون باجراء المقابلة يتحـــدثون طويلا عن المكتبـــة والوظيفة الشاغرة وكيفيـــة ســـير العمل ولا يحاولون معرفة شىء لـــه قيمته عن طالب الوظيفة . غير أن المقابلة الناجحة هى تلك التى يتحـــدث فيهـــا المتقـــدم كثيرا على أن يدير فيها مندوب المكتبة دفـــة النقاش .

ومن المهم أن لا تأخـــذ المقابلة جو الاستجواب ، فالمقابلة الفـــاشلة هى التى يحس فيها طالب الوظيفة بأنه قـــد حوصر بالأسئلة . والأفضل أن تتحرر المقابلة من التوتر العصبى وأن يترك المتقـــدم بضع دقائق يستجمع خلالهـــا قوته الذهنيـــة ويتكيف مع الموقف . وبعـــد ذلك يبـــدأ تعريف الشخص بالوظيفة وبالمكتبـــة . ومن الحكمة عـــدم الخوض فى التفصيلات الخـــاصة بالوظيفة فى هـــذه المرحلة لأن المتقـــدم قـــد لا يفوز بالوظيفة . ومن الأساليب المتبعة أن يبـــدأ المندوب بسؤال المتقـــدم فيما يتعلق بتعليمه وأعماله السابقة ، ثم يتقـــدم تدريجيا فى السؤال عن النواحى الشخصية اذا دعا الأمر .

ان القاء الأسئلة فن فى حــد ذاته . فبعض الأسئلة يجلب معلومات هامة والبعض الآخر لا وزن له . والأسئلة الذكية هى التى تكشف عن الطريقة التى يفكر بها الشخص . واذا كان الهــدف من السؤال معرفة المتقــدم بالأمور الفنيــة المتعلقــة بوظيفته فالأجــدر القاء الأسئلة المباشرة التى تتطلب اجابة محــددة . فان كان الشخص مثلا يطلب العمل فى قسم الفهارس فقــد يسأل عن البطاقة الموحــدة أو البعــد المعلق ، وان كان سيعمل بقسم التزويــد فلا مانع من ســؤاله عن بطاقة التوصية متعــددة النسخ أو أمر التوريــد الدائم ، وهــكذا .

ولا يجب أن تطول المقــابلة اكثر من اللازم . ويعتقــد البعض أن عشرين دقيقة كافية لاجراء مقابلة من هذا النوع . اما اذا ابدى طالب الوظيفة شعورا بالتراجع أو التردد ولم يعــد ممكنا الحصــول منــه على أية معلومات ، فالأفضل انهــاء المقابلة على الفــور . واذا كان من الواضح أن المتقــدم لا يرقى الى المعــايير المطــلوبة فيجب ابلاغه بحقيقــة الأمر ، أما اذا كان هنــاك عــدد من المتقــدمين لنفس الوظيفة فالأفضــل عــدم ابلاغهم بمثل هــذه النتيجة أثناء المقابلة والانتظار ريثما يتم تبليغهم بها كتابة فيما بعــد .

وهناك بعض الأمور التى يجب تحاشيها أثناء اجراء المقابلة ، مثل قطعها لاجراء مكالمة هاتفية ، أو السماح لطالب الوظيفة بالانسياق والانجراف على غير هــدى ، أو ابلاغه بعــدم قبوله نظرا لشكله أو مظهره الخــارجى أو لعــدم توازنه النفسى ، أو الاستعــانة بالاختبــارات النفسيــة فى محاولة الوصول الى حقيقة أمــره .

التحقق من المؤهلات والأداء السابق :

يعتبر التحقق من مؤهــلات طالب الوظيفة وادائه السابق من الأمــور الصعبــة والحساسة . فالشهادات العلمية الموثقــة وخطابات التوصيــة من اساتذته أو رؤسائه السابقــين لا غنى عنهــا ، اذ أنها تساعد فى الوقوف على ادائه السابق وتقييم ذلك الأداء ســواء فى المدرســة أو الجامعة أو فى الوظائف التى شغلهــا من قبل . وهناك جــدل حول المعلومات التى تتضمنها خطابات التوصية ، وهــل من المفروض اعتبارها معلومات سرية أم يبــلغ بمحتوياتها طالب الوظيفة . والمعروف أنه من الصعب على اى انسان ابــداء رأى صادق عن شخص لــه كل الحق فى الاطلاع عليه.

وقـد يحـدث أن يذكر طالب الوظيفة ان سـبق له العمـل بجهة ما ، وعنـد التحقق يتبين أن الجهـة التى ذكـرها لم تسمع به من قبـل ، أو لا وجود لهـا على الاطلاق . لذلك يجب عمل التحريات الدقيقة عن طـالب الوظيفة ، والتأكد من سلامة وصـدق المعلومات التى ذكرها فى استمارة الطلب او فى المقـابلة الشخصية .

وبعـد الانتهاء من فحص وثائق المتقـدمين والتحقق منها على منـدوب المكتبة تقييم المعلومات التى جمعها عنهم من المصادر المذكورة ، ومقـارنة النتائج ، واتخـاذ القـرار . وقـد يقـع البعض فى الخطأ عندما تأخـذهم الشـفقة بطالب الوظيفة . فهـذه الشـفقة هى بالتأكيـد فى غير موضعهـا ، وانمـا هى دعـوة صريحة لاثارة المشاكل لا لطالب الوظيفة فحسب وانمـا لجميع الموظفين العاملين بالمكتبـة أيضا .

تعيـين الموظفـين :

اتضح لنـا مما سبق كيف تقـوم المكتبة باختيار موظفيها ، أما الآن فيأتى دور تعيينهم فى الوظـائف المختلفـة . فما هى هـذه الوظائف ؟ وما هى طبيعـة وواجبات كل منها ؟ ان هـذا ما سوف تجيب عليه الصفحات التالية .

لقـد سبقت الاشارة الى أن المكتبات تختلف فيما بينها من حيث الاتساع وطريقـة التنظيم ، وأنه من الصعب فرض نظـام عام يمكن لكل المكتبات أن تسير عليه . حتى مسميات الوظائف، أصبحت هى الأخـرى مسالة تختلف فيها المكتبات بشكل ملحوظ ، وبخاصة مكتبات العالم العربى . وهـذا من دون شك هـو الدور الذى يجب أن تضطلع به جمعيات المكتبات العربية أو المنظمات العربية المهتمـة بشؤون المكتبات مثل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، وذلك حتى تتوحـد المسميات وتتضح واجبات ومهام كل وظيفة ، ولكى تمتـد الجسور المكتبيـة عبر أرجاء الوطن العربى .

وتميـل المكتبات ـــ كما سـبق القول ـــ الى تقسيم موظفيها الى فئتين أساسيتين هما :

أولا ـــ المؤهـــلون .

ثانيا ـــ غير المؤهلين أو الكتابيون .

ويمكن بعد ذلك تقسيم الفئـــة الأولى ، **فئـــة المؤهلين** ، الى مستويات ثلاثة هى :

(أ) من فوق مستوى رئيس قسم من أقسام المكتبة .

(ب) من فى مستوى رئيس القسم Department head

(جـ) من دون مستوى رئيس القسم .

ويشتمل المستوى الأول (ا) عـــادة على الوظائف الآتيـــة :

١ ـــ مدير (أمين) المكتبة (Chief) Librarian أو Library director.

٢ ـــ وكيل المكتبـــة Deputy librarian .

٣ ـــ كبير المكتبيين المساعدين Chief assistant librarian .

أما المستوى الثانى (ب) فيشمل وظيفة رئيس القسم أو من يمكن أن نسميه مكتبى مساعد أول Senior assistant librarian .

كما ينطبق المستوى الثالث (جـ) على من يمكن أن نطلق عليه مكتبى مساعد Assistant librarian .

وفيما يلى تعريف باختصاصات وواجبات كل وظيفة من الوظائف المشار اليهـــا .

أولا ـــ المؤهـــلون :

مدير (أمين) المكتبـــة :

هو الرئيس الأعلى للمكتبة ، ومهمته بالدرجة الاولى اتخاذ القرارات ، وبخاصـــة فيما يتعلق بسياسة المكتبة وتنميـــة خدماتها . وهو الذى يرفـــع التوصيات الى مجلس المكتبة Library committee وبعد اقرارها من المجلس عليه أن يضعها موضع التنفيذ . ويتعين على مدير المكتبة ان يقـــدم نفسه بصورة واضحة للمجتمع الذى يتولى خدمته . عليه أن يتعرف نواحى

الحياة المختلفة فى ذلك المجتمع كالعـــادات والتقاليد والتطورات السياسية والاهتمامات الخاصة بالمجتمع والتسهيلات المتاحة والتجارة والصناعة ..الخ، وذلك حتى يتمكن من تقـــديم المشورة السليمة فيما يتعلق باحتياجات المكتبة ، مثل الحاجة الى مبنى أو ملحق جـــديد ، أو توسعة وتعـــديل المبنى القـــائم فعلا ، أو الحاجة الى موظفين اضافيين ، أو مراجعـــة لوائح المـــكتبة ، أو امكانات انشاء مشروعات جديدة كالقيام بتقـــديم سلسلة من المحـــاضرات أو النـــدوات أو المعـــارض ، أو تصوير الصحف المحلية على الميكروفيلم ..الخ.

ومن ناحية أخـــرى يقرر المدير الاطار التنظيمى للعمل ، بمعنى أنه يحدد كيف تنقسم المكتبة الى اقسام ووحـــدات . وهـــو الذى يقـــرر مسؤوليات وواجبات كل قسم . وهـــذا يحتاج الى جهـــد متواصل نظرا لأن أى تطـــوير للمكتبة وخدماتها يستتبـــع بالضرورة الكثير من التعـــديلات .

وأخـــيرا فان مدير المكتبة هـــو الذى يبت فى جميع الأمور ، وبخـــاصة تلك التى تتعلق بشؤون موظفيـــه . وعليه أن يكون دائما قريبـــا من الصف الثانى من أولئك الموظفين ، أى رؤساء الأقسام ، وأن يشرف على عملهم بنفسه . ومهما بلغ حجم المكتبة او حجم مشاكلها فان المدير لا يسعه تجنب حمل مسؤوليتها الكاملة وما قـــد يقع فيها من حسنات وسيئات ، ففى الكثير من الأحيان يتوقف نجاح المكتبة أو فشلها عليه وحـــده . واذا قـــدر للمكتبة الفشل فيجب ألا يلقى باللوم على الجهة أو المؤسسة التى تتبعها المكتبة ، أو على مرؤوسيه .

وكيـــل المكتبـــة :

هو مدير المكتبة بالنيابة ، وهو أيضا زميل وشريك للمدير . لذلك اذا أدى المدير والوكيل واجبات الزمالة خير أداء فسوف يتلقى الموظفون التعليمات والنصائح من كليهما بصدر رحب . فالعلاقة بينهما يجب أن تكون قوية وطيدة . ولكل من الوظيفتين بعض المساوىء ، فبينما يهتم الوكيل بالتفصيلات الدقيقة فان القرار النهائى يترك للمدير ، حتى فى أشـــد الأمور تعقيـــدا . وفيما يقوم الوكيل بمعظم الأعمال ولا يتلقى عنها جزاء أو شكورا الا فى حالات نادرة ، فان المدير هو الذى تقع على عاتقه مُغبـــة اى اخطاء فى الخدمات .

ومن المهم أن يكون الوكيل على علم بالأمور الهامة وان يستشار فى المسائل الرئيسية ، ومن واجبه فى المقابل أن يكون مخلصا للمدير فى كل وقت وأن يبلغه أولا بأول بكل ما يجرى بالمكتبـــة . وفى غياب المـــدير يتولى الوكيل أمـــانة

المكتبة بالنيابة فيحضر جميع الجلسات . وعليه بالطبع أن يتحمل المسؤولية ازاء بعض الامور وأن يتخذ القرار فى بعضها اذا لزم الأمر ، وذلك بالاتفاق المسبق مع المدير ، أو بعد اخذ رأيه فى الامور الشائكة .

كبير المكتبيين المساعدين :

هو الرجل الثالث فى المكتبة التى بها وكيل. أما فى المكتبات التى تخلو من وظيفة وكيل فيعتبر الرجل الثانى وتنتقل اختصاصات الوكيل اليه ، ولكنه مع ذلك لا يمكنه أن يتولى ادارة المكتبة بالنيابة فى غياب المدير ، وان حدث ، فليست له سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للمكتبة .

مكتبى مساعد اول :

يحمل هذه التسمية أولئك الموظفون الذين يتقلدون الوظائف الهامة بالمكتبة : ويأتون فى المستوى التالى للوكيل او كبير المساعدين . وهم يمثلون فى المكتبات العامة والجامعية رؤساء الأقسام مثل : الارشاد أو المراجع ، الاعارة ، الفهرسة ، التزويد ، أو يراسون المكتبا تالفرعية سواء التابعة للمكتبات العامة فى ضواحى المدن او فى الأقاليم ، او التابعة للمكتبات الجامعية مثل مكتبة كلية الاقتصاد أو الفنون او الهندسة أو الطب ، أو يراسون المكتبات الاخرى التابعة مثل مكتبة المستشفى ، مكتبة السجن ، المكتبة المتنقلة ... الخ .

مكتبى مساعد :

يطلق هذا المسمى على جميع العاملين تحت رياسة رئيس القسم . والوظائف التى يعينون عليها متعددة ، مثل : مكتبى مساعد بالارشاد أو المراجع ، مكتبى مساعد لمكتبة الأطفال ، مكتبى مساعد للدوريات ، مفهرس ، مكتبى مساعد بمكتبة فرعية ، مكتبى مساعد لمكتبة الموسيقى ... الخ .

ثانيا — غير المؤهلين (الكتابيون) :

تشمل هذه التسمية جميع الأعضاء الآخرين من غير الحاصلين على مؤهل عال . وهم يعينون للقيام بالأعمال الروتينية والكتابية المختلفة ويمثلون فى العادة الأغلبية فى جهاز الموظفين . ومن الوظائف التى يعينون عليها الضرب على الآلة الكاتبة — التجليد — السكرتارية — الحسابات المالية — التغليف والشحن — نقل الكتب ... الخ . وللحقيقة وحدها أقول ان هؤلاء يلعبون دورا حيويا فى أى مكتبة ، اذ بدونهم تتعطل اغلب الأعمال والاجراءات . وللمصلحة العامة يجب أن يتفرغ الموظفون المؤهلون للقيام بالأعمال التى تحتاج الى خبراتهم ، وان يتركوا الأعمال الأخرى لغير المؤهلين .

تنمية وتدريب الموظفين

المقصود بتنمية وتدريب الموظفين اتخاذ كافة الوسائل التى نضمن للمكتبة أداء افضل فى جميع الأعمال والخدمات التى تقدمها ، وليس المقصود بهما المصلحة الشخصية للموظفين . وتهتم ادارة المكتبة بمسألة التدريب اهتماما بالغا منذ اليوم الأول الذى يتسلم فيه الموظف الجديد عمله ، بغية زيادة كفاية الموظف ورفع روحه المعنوية ومساعدته فى ممارسة نشاطه المكتبى بثقة واعتداد وفى أداء عمله على نحو لائق .

وهناك فرق كبير بين التعليم والتدريب ، فالمكتبة لا تقوم بتعليم الموظف وانما تدريبه على القيام بعمل أو أعمال محددة فى فترات معينة أثناء مزاولته العمل . حتى أن التسمية ذاتها In-service training توحى بذلك . وكلما صغر حجم المكتبة تم التدريب بصورة غير رسمية ، وفى المقابل كلما كبر حجمها برزت الحاجة الى تدريب منظم .

وفى الماضى كان التدريب أثناء العمل مقصورا على الموظفين غير المؤهلين ، أما اليوم بعد التوسع الكبير فى تعليم مهنة المكتبات وازدياد عدد الجامعات والمعاهد التى تمنح الدرجات العلمية العالية فى هذا التخصص ، فقد بات التدريب ضروريا لجميع فئات الموظفين العاملين بالمكتبة . ولم تعد مدارس المكتبات تهتم بتعليم طلابها اكتساب المهارات والخبرات المتعددة ، وانما اصبحت هذه المهمة تقع على عاتق المكتبة . ففى المكتبة وحدها يعيش الموظف جو المهنة ، ويتشبع برائحة العمل ، ويقف على دقائقه وأسراره . فالنظرية مجالها المدرسة أما التطبيق فساحته المكتبة .

تدريب الموظف الجديد :

عند وقوع الاختيار على موظف جديد واستلامه الوظيفة يبدأ تعريفه بالمكتبة فى نفس اليوم . والتعريف بالمكتبة Library orientation هو الخطوة الاولى فى التدريب ، وهى خطوة هامه فى الوقت ذاته . فالموظف الجديد بصرف النظر عن سابق خبرته وتدريبه يشعر بنوع من الغربة والضياع عند استلامه العمل فى مكتبة جديدة . فلا بد أنه سيقابل أفرادا جددا ، كما ان التنقل بين أرجاء المكتبة قد يصبح فى حد ذاته معضلة . وقد ثبت بالتجربة أن المعاملة التى يلقاها الموظف الجديد خلال الاسابيع القليلة الاولى فى الوظيفة تؤثر بشدة على سلوكه ازاء المكتبة وازاء عمله .

وفى نفس اليوم أيضا يجب أن يحاط الموظف علما بالتفصيلات المتعلقة بسياسة المكتبة نحو موظفيها ، والقواعد المتبعة ، وظروف العمل . ويجب أن يتم تقديمه الى زملائه على مراحل ، ويكتفى فى البداية بتقديمه لمن سيعمل معهم من الموظفين فى قسمه أو وحدته ، أو لمن سيكون اتصاله بهم اتصالا مباشرا . كما يجب أن تنظم له جولة يتفقد فيها المبنى وأقسامه حتى يألف المكان ويتعرف التنظيم الداخلى للمؤسسة . أما واجبات الوظيفة نفسها فتناقش معه بشىء من التفصيل . وقد تستغرق فترة التعريف ، لا سيما لمن سيعملون فى اقسام الخدمات الفنية ، وقتا طويلا يبلغ ما بين ثلاثة أيام وشهرين أو ثلاثة شهور تبعا للوظيفة التى يشغلها ودرجة تعقيدها . ومن المهم أن يتأكد القائم بالتعريف من أن الموظف الجديد يبدى اهتماما وتفهما لطبيعة عمله .

ان اليوم الاول فى الوظيفة الجديدة يتسم عادة بالاضطراب والارتباك . لذلك يستحسن أن يترك للموظف بعض الوقت للعمل فى هدوء وبأقل قدر من الضغوط . ومن غير المستحب أن يشغل التعريف كل وقت الموظف الجديد ، انما الافضل أن يتم الجمع بين تعرف المكتبة وبين العمل . وتخطىء المكتبة التى تفرض على الموظف بعض النشرات وأدلة الاجراءات للاطلاع عليها أو دراستها . فهو لم يألف المؤسسة بعد حتى يطبق ما يقرأ . يضاف الى ذلك أن مثل هذا الفرض يجلب الضجر والملل . فالايام الاولى يجب أن يتم فيها أى تدريب أو تعريف تدريجيا ، كما يتعين على المشرف القائم به أن ينطلق بسرعة أو يتمهل وفقا لردة الفعل لدى الموظف الجديد .

أما كيف يدرب الموظف الجديد فذلك يعتمد على خبراته التى احرزها من اعماله السابقة . فأصحاب المناصب الاشرافية والفنية لا يحتاجون بالضرورة الى تدريب طويل ، ولكن يكفى الماهم بسياسة المكتبة وأهدافها ، وكيف تسير الامور بصفة عامة ، ومن أين تبرز المشاكل . ومن جهة أخرى تتطلب الوظائف الكتابية تدريبا محددا حذرا ، فروتين العمل يختلف من مكتبة لاخرى . أما الوظائف اليدوية والتى لا تتطلب أى مهارة ، مثل صف البطاقات وقراءة الرفوف ، فتحتاج بطبيعتها الى تعليمات مفصلة .

وعندما يكون هناك عدد من الافراد ممن يعملون فى وظائف لها طبيعة مماثلة ، يتعين اقامة برنامج للتدريب الجماعى ، حتى يصبح فى الامكان أن يلتقى الجميع فى محاضرات أو مناقشات . وسواء أكان التدريب فرديا أو جماعيا يجب أن يعد له برنامج واضح محدد . ولا يمكن بحال من الاحوال أن يجلس المتدربون ساعات طويلة يستمعون فيها الى شرح أو وصف ، وانما يجب اشراكهم فى العمل والمناقشة . وعلى كل موظف أن يعرف تماما لماذا

يتم اداء عمل ما بهذه الطريقة أو تلك ، ولمــاذا يؤدى اصـــلا ، وكيف ينسجم مع بقية الاعمال الاخرى فى قسمه أو وحدته . فالاخفاق فى معرفة هذه الامور يجعل العمل يبدو بلا معنى أو مغزى ، كما أن الموظف قد يصاب بالاحباط وخيبة الامل اذا لم يعرف السبب فى تأدية عمل ما بطريقة مختلفة .

برامج تنشـــيط الذاكرة Refresher programs :

تسعى برامج التدريب لجعل الموظفين القدامى على علم دائم بالتطورات الحديثة والجارية فى الحقل ، كما تسعى لتوسيع نظرتهم الى الامور وفهمها . وتمضى مثل هـــذه البرامج دون انقطاع بالنســـبة للعاملين فى المناصب الفنية والادارية لملاحقة التغييرات السريعة فى التكنولوجيا والتقدم المتواصـــل فى المعرفة والبحث . وبالنسبة للموظفين الكتابيين فان رفع مستواهم وقدرتهم يتحقق باقامة حلقات دراسية بين الحين والآخر وبعرض الاساليب الحديثة عليهم كلما دعت الحاجة . وتفيد برامج تنشيط الذاكرة على وجه الخصوص العاملين فى أقســـام الخـــدمة الفنيـــة والفهارس ، وتعتبر من أهم وأقوى أساليب التدريب .

تدريب الموظفين المؤهلين :

من بين برامج التدريب التى تعد خصـــيصـــا لشاغلى الوظائف الفنية والادارية من أصحاب المؤهلات برنامج الترقى المخطط **Planned progression** وهو عبارة عن تدريب مرحلى تحـــدد فيه الخطوات والترقيات ، وله طبيعة بيروقراطية ويتصف بقلة المرونة . ولعل أهم ميزة لهذا البرنامج تكمن فى اتاحة فرص الترقية للموظفين كلما اتسعت المكتبة . ومن مزاياه أيضا أن الموظف يمر بصف طويل من الانشطة فى مختلف الاقسام فيزداد فهمه لنظام المكتبة .

ومن الجدير بالذكر أن تناوب الوظائف ، أى بقـــاء الموظف فترة محددة فى كل قسم ، ظل معمولا به فى المكتبات لاعطاء المتخرجين حديثا فكرة عما يدور بالمكتبة ، وعن علاقات الاقسام بعضها بالبعض ، وكذلك لمعاونتهم فى اختيار القسم الذى ينوون العمل به مستقبلا . كما أن الهدف من الدوران الوظيفى **Job rotation** توفير المرونة للقوى العاملة ، والتخفيف من حدة الاعمال الروتينية ، وشغل الوظائف الشاغرة بسبب الاجازات أو المرض أو الاستقالات غير المتوقعة . غير ان هـــذا الدوران الوظيفى قد يناسب الوظائف الكتابية أكثر ، ذلك أن طبيعة تلك الوظائف روتينية تبعث على الملل .

ويعتمد الدوران الوظيفى للمؤهلين على سلسلة من المهام التى تقوم على الملاحظة . والملاحظة مفيدة ان كان هناك شخص واحد يلاحظ شخصا آخر أثنــاء قيامه بالعمل ، أما اذا كان هناك عدد من الافراد ، فان الملاحظة تصبح عديمة الفائدة ان لم تكن صعبة أو مستحيلة . ومن ناحية اخرى يتعذر أحيانا على المكتبة ايجــاد وظائف لها قيمتها يمكن أن يشـــغلها الموظفون تحت التمرين **Trainees** بصفة دائمة . وقد يبدى بعض الموظفين القدامى استياء وامتعاضا لمراقبة أعمالهم من جانب الخاضعين للتدريب ، وقـــد تتأثر معنوياتهم نتيجة لذلك ، أو نتيجة كونهم لا يعلمون من سيجىء بعـــدهم من المتدربين ، فالمتدربون يذهبون ويجيئون ولا يمكثون طويلا . وعلى الرغم من ذلك يظل الدوران الوظيفى افضـــل طرق التـــدريب اثنـــاء الوظيفـــة واكثرها فعالية .

ومن الاساليب الاخرى المتبعة فى تدريب المؤهلين تعيين الموظفين فى وظائف مساعدة . وهـــذا الاسلوب يعمل على بقـــاء الموظف فترة أطول فى أحد الاقسام ويبعد عنه شبح الاحساس بأن بقاءه مجرد زيارة ، لكنه لا يكسبه تنوع الخبرة . ومن مزايا هـــذا النظام سرعة التأقلم ، واحساس الفرد بأنه يعد ويجهز لاداء عمل معين ، غير أن الخطر يكمن بالرغم من ذلك فى أن يصبح الموظف المساعد مجرد ساع ، الامر الذى يقتل فى الموظف نزعة التحدى ، ولا يعاون فى تنمية المهـــارات اللازمة .

وهنـــاك بالاضـــافة اســـلوبان آخـــران ، أحـــدهما الترفيـــع المؤقت **Temporary promotion** الذى ثبت نفعـــه فى المكتبـــات الصـــغيرة والمتوسطة فى ظل قصـــور أو عجـــز المكتبة عن القيام بالتدريب . ويعيب الترفيع المؤقت انه لا يساعد على قياس الآداء ، كما ان الذين يرقون بصـــفه مؤقتة يصبحون غير مستعدين لاتخاذ أى قرارات من شأنها التأثير على نظام العمل فى القسم أو المكتبة ، لانهم يرفضون التورط فى استحداث أسلوب عمل قد لا يوافق عليه صاحب الوظيفة الاصلى .

أما الاسلوب الآخر فهو تكوين مجالس مصغرة من مجموعات المتدربين ومواجهتهم ببعض المشاكل والبيانات وسؤالهم عن ايجاد حلول لهـــا . ومن حســـنات هـــذا الاســـلوب أن المكتبة عندما تأخذ بالحلول المقترحة ، يزداد احساس المتدرب بالمسؤولية ، لشعوره بأن الافكار التى طرحها أخذت طريقها نحو التنفيذ . ومن الضرورى عند رفض أى اقتراح فى هـــذا المجلس المصغر شرح الأسباب التى رفض من اجلها . ولعل من مزايا هـــذا الأسلوب انه

لا يعطل أعمال الاقسام ولا يسبب لها أى نوع من الازعاج . لكن المهم أن يتذكر المجتمعون فى هذه المجالس انهم هناك للتدريب ولتنمية المهارات ليس الا .

تدريب الموظفين غير المؤهلين :

تشكل فئة الموظفين غير المؤهلين الاكثرية فى معظم المكتبات . وغالبا ما يصادف هؤلاء متاعب جمة فى الاسابيع الاولى من بداية التحاقهم بالعمل . لذلك سوف يستفيدون من نشرة صغيرة توزعها المكتبة ، شارحة فيها أهداف المكتبة ، على أن يصحبها مخطط واضح لأقسامها ، مع بعض المعلومات الضرورية عن الوظائف والتوظيف ، مثل طريقة دفع الرواتب والعلاوات ، وموعد الحصول على الاجازات السنوية ، وأحقيتهم فى الاجازات الاضطرارية والمرضية ... الخ . ويجب تدريبهم منذ اليوم الاول على روتين العمل ، ويستحسن أن يقوم بهذا التدريب موظف قديم من نفس هذه الفئة . كما ينبغى عدم اهمال الموظفين العاملين بعض الوقت Part-timers وهم فى العادة اقل من غيرهم رغبة فى الاستقالة وأكثر منهم اقبالا على العمل ويتكيفون بسرعة مع أى عمل جديد .

ترقيـة الموظفين

ان تقييم الفرد لأخيه الفرد قديم قدم البشرية ذاتها . والتقييم ظاهرة طبيعية على أساس أن الافراد يصدرون أحكامهم عن الآخرين طبقا لما يأتون به من قول أو فعل . ولا ينطبق التقييم على أوضاع العمل فحسب بل على كل مظاهر الحياة . ومثل هذه الاحكام بصفة عامة أحكام سرية لا يعلم بها من صدر الحكم فى حقه ، الا ان الامر يختلف اذا تعلق الحكم بالعمل ، اذ لا بد للموظف من أن يعلم تقدير رئيسه لعمله ورأيه فيه .

قياس أداء الموظف :

يعتبر قياس الاداء من أهم عوامل نجاح المكتبة . ويشتمل قياس الاداء على عنصرين : أولهما الملاحظات الشفوية غير الرسمية ، وهى ملاحظات يومية ، والثانى الملاحظات الدورية المكتوبة التى يقدمها الرئيس المباشر . وتعد الملاحظات الرسمية المدونة جزءا من المعلومات التى بموجبها يتقرر ما اذا كان الموظف يستحق علاوة اضافية أو ترقية أو حتى الطرد من الخدمة . والرئيس المباشر هو المسؤول عن معرفة مواهب وقدرات

موظفيه ونواحى الضعف فيهم . وتعتمد المكتبات الكبيرة نظاما دوريا لقياس اداء موظفيها ، وبالرغم من ذلك فمن الصعب التوصـــل الى نظام يحـــوز ثقة المديرين والرؤســـاء المباشرين والموظفين فى آن واحـــد .

ولمـــا كان الهـــدف من قياس الاداء خدمة كل من الموظف والمكتبة فلا بـــد من اتمامه بطريقة ايجابية . غير انه فى كثير من الاحيان يتخذ طابعا ســـلبيا يهـــدد الموظفين ويتوعدهم ، ويسبب لهم القلق خشية أن تضيع عليهم فرص الترفيع أو زيادة الراتب . وكثيرا ما يحجم الرؤســـاء عن مناقشة قيـــاس الاداء مع مرؤوسيهم تحسبا للتوتر والمشاكل التى يمكن أن تسود جو المناقشة .

ومن دواعى التوتر أن قياس الاداء ليس عملية متواصلة فى العـــادة ، لكنه يتم مرة كل ستة شهور أو كل سنة . وفى ضـــوء ظروف كهـــذه يصـــبح الجـــو معبأ بالتوتر والخـــوف . أما اذا كان القياس عملية دائمة غير رسمية ، أو اذا قـــدم الرئيس المباشر ملاحظاته الرسمية المدونة على مدار السنة فلن يكون هنـــاك أى تهـــديد ولن تكون هناك أية مفاجآت على الاطلاق .

ويشعر بعض الرؤســـاء أن من اشق الامور مناقشة ضعف الاداء مع المرؤوســـين ، ويحاولون تجنب هـــذا العبء بقـــدر اســـتطاعتهم . لكن مشكلات الاداء لا بد من اثارتها وقت حدوثها ، لان الموظف قد ينسى الواقعة اذا تأخر رئيسه فى مناقشتها معه ، أو قـــد تبـــدو الواقعة كأنها قليلة الاهميـــة اذا لم يبلغ بها فى الحال . ويجب الا يتردد الرؤســـاء فى اظهار عـــدم ارتياحهم عنـــدما يكون أداء الموظف غير مقبول ، وبخاصة فى حالات التعمد أو الاهمال . ويخطىء من يعتقد ان العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه علاقة حساسة هشـــة يمكن تدميرها بكلمة طائشة أو بتصرف متعجل من جانب الرئيس . كمـــا أن الرأى القائل بأن على الرئيس الا يشعر مرؤوسيه بعـــدم رضـــائه أو غضبه يضـــع ضغوطا لا مبرر لهـــا على كلا الطرفين وعلى العلاقة فيما بينهما .

ومهما بلغ الخطأ فليس من حق الرئيس اذلال المرؤوس بتوجيه التوبيخ له علنـــا ، وانمـــا يجب معالجة الخطأ فورا دون اظهاره أو ذكره أمام الناس . ويكون النقـــد موجها للخطأ وليس لشخصية الفرد أو كرامته . ومهما كان تبرير استعمال الالفاظ البذيئة والخارجة فى توجيه اللوم للموظف فهو تبرير غير مقبول ، وأقل ما يقال فيه انه علامة واضحة على أن من تصـــدر منه تلك الالفاظ لا يستحق أن يكون رئيســـا .

والنزاهـــة فى قياس الأداء من المناقب التى يتحـــلى بها الرئيس . وعليه معـــاملة جميع الموظفين بالعـــدل وعـــدم التحـــيز . واذا اخطأ الموظف الجـــديد أو اهمـــل فى امر من الأمور فلا يجب تضخيم الموقف أو معالجته كمـــا لو صـــدر الاهمال أو الخطأ من موظف قـــديم . واذا كان الموظف يفتقـــر الى المهارة اللازمة للقيام بعمل مـــا ، فان النقـــد أو الضرب على وتر واحـــد لن يفيـــد كثيرا ، وانما يتوجب على الرئيس أن ينمى فيه المهارة اللازمة عن طريق التدريب . أما التأنيب أو التوبيخ بسبب الاخفاق فى الأداء فلن يحل المشكلة ، بل قـــد يزيد من خوف الموظف ويؤدى فى النهاية الى أداء أضعف .

أما اذا قـــرر الرئيس ان ضعف الأداء ناشىء عن تكاسل أو اهمـــال فى التنفيـــذ أو عن عـــدم اكتراث ولا مبالاة فعليه أن يوضح للموظف أنه اذا لم يتحسن أو لم يحاول اصلاح وتدارك عيوبه فسوف يواجه العواقب . وذلك هو التصرف المناسب فى مثل هـــذه الحـــال .

ويزيد من عـــدم الدقة فى قياس الأداء استخـــدام الألفاظ العمومية والعبارات الغامضة ، كالقول بأن الموظف « من خيرة الموظفين » أو بأنه « كفاءة حقيقية » أو « مهارة نادرة » أو ما شابه . أما لمـــاذا يعتبر الموظف من خيرة الموظفين أو كفاءة حقيقية فقلما تذكر الأسباب . وربما يحـــدث ذلك نتيجة عـــدم رغبة الرئيس أو عجزه أو كسله فى التمييز بين المرؤوسين، أو تجنبا لأى خلاف قـــد ينشأ بينـــه وبين المرؤوس . ومن مساوىء قياس الأداء فى بعض الأحيان ميل الرئيس الى تقييم مرؤوسيه على أساس من المصلحة الشخصية ، فيقرب اليه المتساهلين والخاضعين وغير القـــادرين على اتخاذ القرار . ومن المعروف ان الرئيس غير الكفؤ هو الذى يستبقى من كانوا أقل منه كفاءة ، ويمنحهم تقـــديرا أعلى مما يستحقون . وفى ظل تلك الأوضاع يصبح التقييم متحـــيزا غير موضوعى .

ومن الواضح ان الموظف يريد الاطلاع على تقـــدير رئيســه له ورايه فيه . وهـــذا الحق تكفله له اللوائح المعمول بها فى المكتبات الأمريكية ، بل ان بعضها يطلع الموظفين على تقارير الرؤساء ويطلب منهم التوقيـــع عليها . غير أن التقارير السرية هى أكثر التقارير صراحة وأقلها تحفظا ، لا سيما فى النواحى التى تتعلق بمواطن الضعف لدى الموظف . ومع ذلك فنادرا ما يستطيع الموظف التغلب على ضعف أو نقص ما لم يوضح ويبين له.

ان اهم عوامل نجاح قياس الأداء البساطة والصراحة والدقة . ومن الواجب أن يقاس أداء الموظف بمعايير ثابتة تضعها المكتبة سلفا . ففى
([illegible])

غياب هـذه المعايير يصبح من العسير ان لم يكن من المستحيل معرفة أين يقف الموظف من عمله . لذلك يفضل أن تبـذل المكتبة من وقتها وجهـدها ما يساعدها على التمييز بين الأداء الناجح وغير الناجح فى مختلف اقسامها . ويلعب الكم والكيف دورهما هنا ، ويصبحان نواة لأى نظام سليم لقياس الأداء.

اما متى يقاس الأداء فهـذا ما تختلف حوله المكتبات ، والواجب أن يجـرى تقييم عمل الموظف كلما امكن ذلك ، بمعـدل مرة كل شهرين أو ثلاثة شهور خلال السنة الأولى للموظف ، ثم مرة كل ستة شهور خلال السنوات التالية . اما الانتظار لمـدة عام كامل حتى يقاس الأداء ففيـه ضرر لـكلا الطرفـين .

الرواتب والأجـور :

من المعروف أن الجزء الأكبر من مصروفات المكتبة ينفق على رواتب الموظفين . وتحاول بعض المكتبات أن تفرق بين « الأجور » التى تصرف للمستويات الأدنى والعاملين باليوم او بالساعة وبين « الرواتب » التى تصرف للموظفين من المستويات الأعلى . وفى كلا الحالين هى أموال تذهب الى جيوب من يجعلون المكتبة تؤدى رسالتها . ولمـا كانت المكتبات لا تعمـل من أجل الكسب فهى لا تستطيع أن تمنح موظفيها علاوات اضافية أو مزايا عينيـة فى اى شكل من الأشكال مثلما تفعـله الشركات التجارية والصناعية، ويصبح الراتب مع العلاوة السنوية السبيل الوحيـد لمكافأة الموظف على عمـله .

وجـدير بالذكر أن الرواتب التى يتقاضاها العاملون فى المكتبـات الأمريكية والأوروبية تخضع لقانون العرض والطلب ، كما انها تختلف من مكتبة لأخرى تبعا للحـاجة أو للمنطقة التى تقع فيها المكتبة . وتتبـارى المكتبات هناك فى اجتـذاب الموظفين الأكفاء بما تقرره لهم من رواتب مجزية ومزايا اضافية . وقـد بذلت الجهود ولا تزال لتحقيق نوع من المساواة من حيث الراتب بين الوظائف المماثلة . اما زيادة الراتب فتمنح للموظف بناء على أحـد أمرين : مواصلة العمل أو جودة الأداء . وفى الحالة الأولى تكون الزيادة فى شكل علاوة دورية تمنح عادة سنويا على اساس ان بقاء الموظف فى منصبه معناه التحسن فى العمل ، وفى الحالة الثانية تمنح الزيادة فقط لمن كان أداؤه جيـدا ، اما الذين لا يبلغون هـذا المستوى فى الأداء فلا يمنحون عـلاوة . وتقوم فكرة منح العلاوة فى الحالة الثانية على اعتبار أن العلاوة حافز يقوى من عزم الموظف ويشجعه على أداء افضل . وسـواء

اكانت الزيادة لمواصلة العمل أم للجدارة فليس هناك ما يحول دون ترقية الموظف درجتين أو ثلاث درجات اذا كان اداؤه ممتازا .

اما الرواتب التى تمنح للعاملين فى المكتبات العربية فهى ترتبط الى حد كبير بكادر الموظفين المتبع فى كل دولة على حدة ، ذلك أن الغالبية العظمى من المكتبات هى مكتبات حكومية يعامل فيها الموظف نفس المعاملة المالية التى يلقاها المدرس مثلا أو حامل البكالوريوس أو الليسانس . ويتدرج الموظف من مرتبة الى مرتبة تالية كلما أمضى عددا من السنوات يختلف باختلاف النظام المتبع فى الدولة الواحدة ، ويحصل الجميع على العلاوات السنوية بصرف النظر عن صفة الاداء . وتصرف فى بعض الاحوال علاوة استثنائية اضافية لمن كان اداؤه بارزا أو لمن كان تقديره ممتازا لسنتين أو اكثر على التوالى .

وتوجد بالاضافة مزايا اخرى يتمتع بها الموظف لكنه لا يشعر بوجودها فى اغلب الاحوال . من ذلك العلاج المجانى عند الاصابة بالمرض ، والانتداب الى خارج المكتبة ، وبدل الانتقال وحضور الجلسات والاجتماعات ، والاجازات السنوية والمرضية المدفوعة ، والاجازات الاضطرارية ، واجازة الوضع للسيدات ، ومعاش التقاعد . بيد أن الموظفين ينظرون الى هذه المزايا على أنها حقوق شرعية وليست امتيازات خاصة بهم وحدهم .

الموظف غير الكفؤ :

يصادف رئيس العمل بين الحين والآخر موظفا لا يرضى عنه بتاتا ، كالموظف الذى يبدد وقت العمل أو الذى يشكل عبئا ضخما على المكتبة فى أى صورة من الصور . وقد يتجاهل الرئيس مثل ذلك المرؤوس ولا يعيره اى التفات انتظارا لاستبداله بموظف آخر اكثر منه قدرة واستحقاقا . غير ان هذا التصرف يعد تهربا وليس حلا للمشكلة ، ذلك أن الرئيس الحكيم الذى لا يرضى عن أحد مرؤوسيه يعالج المشكلة من خلال حلول ثلاثة : اما محاولة تحسين اداء الموظف ، أو نقله الى وحدة أو وظيفة أخرى عسى أن يظهر فيها مقدرته ، أو صرفه من الخدمة اذا لزم الامر . ويجب عليه دراسة هذه الحلول على ضوء الظروف والملابسات التى تحيط بكل حالة على حدة قبل أن يختار منها الحل المناسب .

وفى معالجة أمور كهـذه يجب على الرئيس أن يتباحث مع الموظف حـول دواعى المشكلة . فاذا كان السبب الغياب المتكرر أو تأخر الموظف فى الوصول الى مقر عمله ، فربما تبين ان وراء ذلك الغيـاب أو التـأخر مشـكلة عائلية أو مشكلة فى الانتقال يمكن التغلب عليها بتعديل مواعيـد العمل بالنسبة له . أما اذا كان الامر يتعلق بخلاف بين الموظف وزملائه أو بينه وبين رئيسه المباشر فليس ثمة من حلول سـوى النقل أو الفصل .

ولعـل من انسـب الطـرق فى معالجة مشـاكل الموظف غـير الكفؤ تعليق العقوبة الصادرة بحقه لفترة من الزمن . فعندما يضطر الرئيس الى انهـاء خـدمة موظف قضى فيها سنوات طويلة يكون الموقف حرجا وصعبا فى نفس الوقت ، وتعليق العقوبة يفسح المجـال للوصول الى حل يرضى عنه كلا الطرفان . ويسـتخدم بعض الرؤساء حقهم فى « لفت نظر » الموظف توطئة لفصـله اذا تكرر اهماله أو سوء عمله أو تصرفه .

على أن الاجراءات التى سبق ذكرها تقتصر على حالات ضعف الأداء ، ويختلف الامر تمـاما فى حالات ثبوت السرقة او التلاعب فى السـجلات الرسمية على الموظف ، أو فى ارتكابه عمـلاً مشينا أو لمسلك لا اخلاقى من جانبـه . ومثل هـذه الافعـال تشكل حجة قوية لطـرده دون انذار ، ودون مكافأة نهاية الخـدمة فى معظم الاحـوال .

الشـكاوى والمظـالم :

على الرغم من أن تشريعات العمل تكفل للموظف معاملة عادلة فان سـيل الشكاوى والتظلم لا ولن ينقطع . وسواء أكانت الشكوى حقيقية أو كيـدية او حتى متخيلة فهى تظل شكوى لا بد من البت فيها وبسرعة . ويشـكو الموظفـون عادة من الشعور بالعـداء الذى يوجه اليهم من قبل الرؤسـاء أو من أن معايير الترقية لم تطبق عليهم بعدالة . ويضمر البعض الاحساس بالمعاملة الجائرة أو غير المنصفة داخل نفوسهم ويترددون فى الشـكوى والتعبير عن شقائهم خشية انتقام الرئيس . ويفضـل البعض الشكوى لزملائهم أو للمقربين اليهم فينشـأ ما يشبه النفور بين مجموعة الموظفين ورئيسهم المباشر . وفى كل الاحوال تسـوء معنويات الموظف وتتدنى الى الحـد الذى يجلب الأرق للرؤسـاء . ...

ومن السبل التقليدية فى الاستماع الى شكاوى الموظفين سياسة الباب المفتوح ، التى تفترض تشجيع الرئيس لمرؤوسيه على دخول مكتبه طواعية وفى اى وقت يشاءون لمناقشة مشاكلهم وشكاواهم معه . غير أن هذا الافتراض ليس دقيقا تماما . فسياسة الباب المفتوح تصبح نافذة المفعول فقط اذا تمكن الرئيس من ان يغرس الثقة فى نفوس موظفيه ، واذا أحس الموظف أن رئيسه سوف يستمع اليه بموضوعية ويتخذ ازاء شكواه قرارا نزيها ، وانه لن يستغل الشكوى ضده أو يعتبره مثيرا للشغب والمتاعب . ويتوقف نجاح الباب المفتوح على مهارة الرئيس فى مجال العلاقات الانسانية وحساسيته المفرطة لمطالب مرؤوسيه وشعورهم .

المراجـــــع

1. American Library Association. Co-ordinating Committee on Revision of public Library Standards. Public Library Division. Public library service : a guide to evalution with **minimum standards.** Chicago, 1956.

2. American Library Association. Personnel Publications Committee. **Personnel organization and procedure : a manual suggested for use in public libraries.** Chicago, 1952.

3. American Library Association. **Supervising library personnel.** Chicago, 1950.

4. Banki, Ivan S. **Dictionary of supervision and management.** Los Angeles, Calif., Systems Research, 1976.

5. Benn, A. E. **The management dictionary.** New York, Exposition, 1952.

6. Conroy, Barbara. **Library staff development and continuing education : principles and practices.** Littleton, Colo., Libraries Unlimited, 1978.

7. Corbett, Edmund Victor. **Fundamentals of library organisation and administration.** London, The Library Association, 1978. p. 136 - 171.

8. Durey, Peter. **Staff management in university and college libraries.** Oxford, Pergamon Press, 1976.

9. Dutton, B. G., " Staff management and staff participation, In Schimmon, Ross (ed.) **A reader in library management.** London, Clive Bingley, 1976. p. 129 - 145.

10. Emery, Richard. **Staff communication in libraries,** London, Clive Bingley, 1975.

11. Evans, G. Edward. **Management techniques for librarians.** New York,Academic Press, 1976. p. 187 - 215.

12. Johannsen, Hano and Page, Terry. **International dictionary of management ; a practical guide.** Landon, Kogan Page, 1975.

13. Kaiser, J. B., " Personnel administration, " **Library Trends,** 6 : 412 - 429, April 1958.

14. Kaplan, Ellen J., "Effective interviewing, " **Special Libraries,** 67 (2) : 63 - 67, February 1976.

15. Library Association. Research and Development Committee. **Professional and non-professional duties in libraries.** 2nd ed. London, 1974.

16. Lock, Reginald Northwood. **Liibrary administration.** 3rd ed London, Crosby, 1973. p. 27 - 44.

17. Lowell, Mildred H. **The management of libraries and information centers,** vol. 3 : **Personnel management : syllabus and cases.** Metuchen, New Jersey, Scarecrow press, 1968.

18. Mc Coy, Ralph Edward. **Personnel administration for libraries.** Chicago, American Library Associaton, 1953.

19. Mc Diarmid, Erret W. and John, " Personnel management, " In **Administration of the American public library.** Chicago, American Library Association, 1953.

20. Martin, Lowell (ed.) **Personnel administration in libraries.** Chicago, University of Chicago Press, 1946.

21. Martin, Murray S. **Issues in personnel management in academic libraries.** Greenwich, Conn., J A I Press, 1981.

22. Mookerjee, S. K. and Sengupta, B. **Library organisation and library administration.** 2nd ed. Calcutta, World Press Private, 1977. p. 398 - 431.

23. Nyren, Karl (ed) **Personnel in libraries.** New York, Library Journal, 1979.

24. Osteen, Phyllis, " The personnel office and the personnel officer, " **Library Trends,** 3 : 59 - 66, July 1954.

25. Stebbins, Kathleen B. **Personnel administration in libraries.** 2nd ed. New York, Scarecrow Press, 1966.

26. Stockham, K. A. **The government and control of libraries.** London, Andre Deutsch, 1968. p. 51-70.

27. Stone, Elizabeth W. **Professional development of librarians.** Metuchen, New Jersey, Scarecrow Press, 1969.

28. Stueart, Robert D. and Eastlick, John Taylor. **Library management.** Littleton, Colo., Libraries Unlimited, 1977. p. 75-126.

29. Ward, Patricia Layzell. **The professional development of the librarian and information worker.** London, Aslib, 1980.

30. Weeraperuma, Susunaga. **In-service training in librarianship.** London, Poets' and Painters' Press, 1971.

31. Wight, Edward A., " Public library personnel program, " In Martin, Lowell (ed.) **Personnel administration in libraries** Chicago, University of Chicago Press, 1946. p. 50-68.

الفصل الثاني

العاملون في المكتبـات الجـامعية

المحتـــويات

عــــدد العـــاملين

فئـــات العاملين فى المكتبة الجامعية

المؤهـــلات المطلوبة لمدير المكتبة الجامعية

القـــدرة الادارية ـــ الخلفية العلمية ـــ الاهتمام بالتعليم والبحث ـــ القـــدرة على التعامل مع الطـــلاب

بنـــاء وتنظيم جهـــاز الموظفين بالمكتبة الجامعية

اختيار وتعيين العاملين ـــ الطلبة المساعدون

الوضـــع الاكاديمى للعاملين المؤهلين

احـــوال العمل فى المكتبة الجامعية

المبنى وتجهيزاته ـــ ساعا تالعمل ـــ الاجازات ـــ الرعاية الصحية ـــ الميزات الاضـــافية والتقاعد ـــ الترقيـــات

التنمية المهنية للعاملين فى المكتبة الجامعية

تعريف الموظفين الجـــدد بالمكتبة ـــ دليـــل العمل بالمكتبة ـــ التسجيل فى بعض المـــواد الدراسية ـــ الاجتماعات واللقاءات المهنية ـــ حضـــور المؤتمرات والحلقات الدراسية ـــ التدريس والتأليف واعـــداد البحوث ـــ اجـــازات التفرغ العلمى ـــ التنمية المهنية بالوســـائل غير التقليدية

عـــدد العـــاملين

يشتمل جهاز الموظفين فى المكتبة الجامعية بالاضافة الى مدير المكتبة على عـــدد من العاملين المؤهلين والكتابيين والطلاب المساعدين . وهنـــاك فئة رابعة نجـــدها كثيرا فى المكتبـــات الجامعية ومكتبات كليـــات ومعاهـــد التعليم العالى ، تتألف من الحاصلين على مؤهل جامعى فى تخصص آخـــر غير المكتبـــات ، أو من الحاصلين على الثانوية العامة لكن لديهم بعض الخبرة فى أعمـــال المكتبات . وتقوم هـــذه الفئة الاخيرة ببعض الاعبـــاء التى لا غنى عنها فى المكتبة الجامعية مثل العمل فى مكتب الاعارة أو الاشراف على الطلاب المساعدين وما الى ذلك .

ولمـــا كانت رواتب وأجـــور العاملين تستحوذ على جانب كبير من ميزانية المكتبة ، فقـــد شـــــغل المسؤولون عن المكتبـــات الجامعية على مـــر الســـنين بوضـــع المعايير التى تحـــدد حجم جهاز الموظفين وعـــدد العاملين به . ففى الولايات المتحدة يخبرنا «لايل» بمحاولة قامت فى عام ١٩٣٠ لربط عـــدد العاملين بعـــدد الطلاب المسجلين بالجامعة ، غير انها باءت بالفشـــل نظـــرا لكونها لم تضـــع فى الاعتبار التفاوت الكبير فى نوعيـــة الخدمة المكتبية التى يمكن توفيرها للمستفيدين .

وفى عام ١٩٤٧ جاءت جمعية المكتبات الامريكية باقتراح عملى يتســـم بالدقة والعمق بمـــا اطلقت عليه

Classification and pay plans for libraries in institutions of higher educaton.

يتوقف فيه عـــدد العاملين بمكتبة الجامعة على احتياجات الخـــدمة الفعلية بهـــا . وكانت المعـــادلة صعبـــة فلم تجـــد صـــدى واسعا فى نفـــوس المسؤولين عن المكتبـــات الجـــامعية (١) . لـــكن التوصيات التى وردت فى « معايير المكتبات الجامعية » **Standards for college libraries** فى ١٩٥٩ والتى صـــدرت منها طبعة منقحة فى ١٩٧٥ ، ركزت على اعتبار أعـــداد الطلبة المسجلين عاملا مؤثرا فى عـــدد العاملين ، كمـــا اضـــافت اعتبارات أخرى مثل ســـاعات فتح المكتبـــة وطبيعة مواردها وخدماتها والتنظيم الادارى للعاملين بهـــا ، وكذلك حجـــم مقر المكتبة وتصـــــميم المبنى (٢) .

وقد قدر « ماكنيل » الاعداد الملائمه للعاملين المؤهلين والكتابيين بنسبة واحد الى اثنين (٣) . ويبدو أن هذه النسبة ظلت سائدة لوقت، طويل . لكن الامر يختلف قليلا بالنسبة للكليات ذات الفرق الدراسية الأربع حيث يصعب الاقتراب من تلك النسبة بسبب قلة أعداد العاملين بوجه عام ، اذ ان « لايل » يذكر أنه فى عام ١٩٧٠ — ١٩٧١ بلغ معدل المؤهلين الى الكتابيين فى ثمان وعشرين مكتبة تمثل كبرى مكتبات الكليات فى الولايات المتحدة حدا اقصاه ٦٩٪ من المؤهلين و ٩٤٪ من الكتابيين (٤) .

اما فى بريطانيا فيقدر عدد العاملين بالمكتبة الجامعية وفقا للميزانية المخصصة للمكتبة . وفى ذلك يقول « نيل » ان متوسط ما انفقته المكتبة الجامعية على رواتب العاملين فى عام ١٩٦٧ — ١٩٦٨ بلغ ٥٢ بالمائة من الميزانية ، كما أن هناك وسيلة اخرى لتحديد العدد المناسب للعاملين بالمكتبة تقوم على نسبة عدد الموظفين الى عدد الطلاب ، والتى بلغت فى مكتبة جامعة « برمنجهام » ١ : ٨٠ ، وفى جامعة « ليفربول » ١ : ٨٨ ، بينما فى « وارويك » وهى مكتبة حديثة ، ١ : ٢٥ (٥) .

وفى الهند يذكر « هارى شارما » أن تحديد عدد العاملين فى المكتبة الجامعية أمر صعب للغاية ، لكونه يتوقف على أعداد الطلاب وعاداتهم القرائية ، وتوفر الاموال اللازمة للصرف على المكتبة ، وطرق التدريس المتبعة ، ونوع الخدمات التى تقدمها المكتبة (٦) .

وكان « رانجاناثان » قد اقترح المعايير اللازمة لتقدير حجم العاملين فى كتابه عن ادارة المكتبات (٧) التى تبنى على أساس الاضافات السنوية من الكتب ، وحجم الميزانية ، وعدد الدوريات الموثقة (اى المكشفة أو المستخلصة) ، وساعات الفتح ، وعدد الدوريات الجارية ، والمتوسط اليومى لعدد القراء ، وعدد المقاعد المتوفرة لجلوسهم ، وعدد ايام العمل السنوية . كما أعد « رانجاناثان » معادلة لتحديد أعداد العاملين المؤهلين وغير المؤهلين ، غير أن « شاندرا شارما » يشير الى أن المعادلة لم تلق قبولا فى المكتبات الجامعية بالهند لعدة أسباب من بينها نقص الموارد المالية والافتقار الى القدرات الادارية بالمكتبات (٨) .

وفى الدول النامية بصورة عامة يشير « جلفاند » الى أن التمسك بنسب معينة بين احدى فئات العاملين واخرى أمر غير مناسب ، وخصوصا فى الدول التى تعانى من نقص شديد فى أعداد المكتبيين

المؤهلين يقابله سيل كبير من الكتابيين ، الا أنه يرى ان هذه المشكلة يمكن حلها عن طريق التدريب المنظم ومن خلال الاشراف السليم والتوجيه (٩) .

ومما تجدر الاشارة اليه ان زيادة نسبة العاملين المؤهلين بالمكتبة لا تعنى بالضرورة خدمة مكتبية متفوقة ، بل قد توحى بأن بعض المؤهلين يعينون لأداء أعمال يمكن انجازها بطرق أكثر اقتصاداً وربما أفضل لو عهد بها الى العاملين الكتابيين (١٠) .

ويجب على المكتبة الجامعية الا تستعين بعدد من الموظفين يفوق احتياجاتها الفعلية . ومن المعروف أنه كلما قل عدد العاملين ، قلت المشاكل الادارية بوجه عام وتحسنت الخدمة . فبازدياد العاملين تظهر الحاجة الى انشاء وظائف اشرافية جديدة ، وعندئذ يتعسر التنظيم ويصعب الاتصال ويصبح الرواد فى موضع بعيد عن صانعى السياسة . والعكس صحيح ايضا ، بل واشد خطورة . فكلما جلس العاملون بعيدين عن الخطوط الامامية ، واقتصد بذلك نقاط الخدمة الاساسية ، ضعفت الاستجابة لمطالب الرواد . فعندما يفكر القراء فى موظفى المكتبات فلا يرون منهم واقعيا سوى العاملين فى مكاتب الاعارة والمراجع والارشاد . ولا يتوثق الاتصال بين الرواد والمكتبة الا عن طريق نقاط الخدمة المشار اليها . وكلما كثرت الخطوات بين تلك النقاط وصانعى السياسة ، تعذر انسجام القرارات مع احتياجات الرواد .

ويثير « هيجام » مسألة استخدام عدد غير كاف من العاملين ويقول ان المكتبة التى تفعل ذلك تتجه بخطى سريعة نحو النزول بمستوى الخدمة . فدون حد معين ، كلما قل العاملون قلت قدرتهم على تلبية المطالب ، وكلما قلت قدرتهم على تلبية المطالب ضعفت معنوياتهم ، وكلما ضعفت المعنويات ساءت الخدمة ، وكلما ساءت الخدمة زادت الشكاوى وانخفضت معنويات العاملين أكثر فأكثر (١١) .

فئات العاملين فى المكتبة الجامعية

يعتبر تصنيف الوظائف فى المكتبة الجامعية من الامور الضرورية ، اذ أنه يعمل على تحديد الواجبات والاعمال التى ينبغى تنفيذها ، وتوضيح خط السلطة اما الى ما هو أعلى أو ما هو دون الوظيفة الواحدة ، ومدى المسؤولية ، والمؤهلات المطلوبة للاداء الناجح . فالذى يحمل مثلا درجة الدكتوراه فى علم المكتبات لا ينافس بالضرورة موظفا كتابيا يعمل فى صفة

البطاقات ، بل قد يخفق اخفاقا تاما فى عمل رتيب بسيط كهذا نتيجة قلة الممارسة . ومن هنا يلزم تحديد المؤهلات المناسبة للقيام بواجبات كل وظيفة ، حتى تتحقق الاستفادة المثلى من كافة فئات العاملين بالمكتبة .

ويزداد الطلب فى المكتبات الجامعية على ذوى المهارات والكفاءات العالية سواء فى اللغات او التخصصات العلمية المختلفة . علاوة على ذلك فان العمل الشاق والمعرفة الواسعة يسودان القطاع الاكبر من موظفى مكتبة البحث . ومن هنا يصبح تصنيف الوظائف من صميم عمل المكتبة ذاتها ، لأنه لو تم على ايدى أخصائيين من خارجها فان الجمع من غير تمييز بين الباحثين البيليوجرافيين والموظفين الكتابيين مثلا ليس أمرا بعيد الاحتمال .

ويشير « روجرز » و « ويبر » الى أن تصنيف العاملين من العمليات المتطورة دوما ، ذلك ان شاءت المؤسسة الا تتجمدفىنموها عند حد معين . لذلك ينبغى اعادة النظر بين الحين والآخر فى مثل هذا التصنيف . وقد يعهد بتلك المهمة الى مدير شؤون العاملين بالجامعة أو مدير شؤون العاملين بالمكتبة أو ديوان الخدمة المدنية بالدولة ، وفى كل الحالات يجب على مدير المكتبة اعتبار ذلك من الامور بالغةا لاهمية ، لان العدالة التى يعامل بها الموظف الفرد فى تلك الناحية لها تأثيرها البالغ على معنوياته ومن ثم على معنويات العاملين كافة (١٢) .

وتحتاج المكتبة الجامعية الى عاملين للاشراف على قاعة أو قاعات المطالعة صباحا ومساء فى حدود ستين ساعة أسبوعيا أو يزيد ، ولاعارة الكتب واستلام الكتب العائدة من الاعارة وترتيبها على الرفوف ، والمطالبة بالكتب التى تجاوزت مدة الاعارة المسموح بها ، ومساعدة القراء الذين لا يجدون بسهولة ما يبحثون عنه ، والمعاونة فى اختيار الكتب عن طريق الملاحظات اليومية لنواحى النقص والضعف فى مجموعة المكتبة ، وطلب توريد الكتب الجديدة ، وتسجيلها وختمها ووضع العلامات عليها لدى وصولها ، وطلب الاشتراك فى الدوريات وتسجيل ما يصل منها الى المكتبة والتأكد من أن عددا واحدا لم يفقد ، والحصول على كشافات الدوريات ، وتجميع وتسجيل ما يذهب منها للتجليد ، وتصنيف وفهرسة المواد ، وصف البطاقات ، واعداد قوائم موضوعية للمؤلفات وأخرى للاضافات الجديدة ، وتكشيف المقالات الدورية الهامة عند الضرورة ، وترتيب النشرات ووضعها فى الصناديق الخاصة بها ، واعداد المعارض للاعلان عن موارد المكتبة ، وحجز الكتب فور ورودها من الاعارة لمن هم

فى حاجة اليها ، واعداد المستخلصات ، والقيام بتصوير الوثائق واستنساخ البطاقات ، والاتصال بالمكتبات الأخرى للحصول منها على كتب تحت نظام تبادل الاعارة بين المكتبات ، والتأكد من الوضع السليم للكتب على الرفوف ؛ وكتابة المراسلات والتقارير على الآلة الكاتبة ، والعمل على توفير الادوات المكتبية من أوراق وأقلام ... الخ ، والاجابة على أسئلة المراجع ، والقيام بالانشطة الببليوجرافية الاخرى .

هذه هى « بعض » الواجبات وليست « كل » الواجبات التى يضطلع بها العاملون فى المكتبة الجامعية . ومن البديهى انه كلما كبر حجم المكتبة واتسع نشاطها وتنوعت خدماتها ؛ كثرت الأعباء الواقعة على كاهل العاملين فيها .

وليس تحديد الواجبات التى يناط بها العاملون المؤهلون أو الكتابيون بالامر اليسير ، فقد نجد مدير المكتبة احيانا يقوم بنفسه بارجاع بعض الكتب الى الرفوف ، كما قد يطلب من موظف كتابى مبتدىء أن يتولى الاشراف على تبادل الاعارة بين المكتبات أو المعاونة فى أعمال التكشيف . ورغم ذلك فقد قامت جمعية المكتبات الامريكية فى عام ١٩٤٨ بتوضيح واجبات كل من المؤهلين والكتابيين فى كتيب صدر لهذه الغاية تحت عنوان :

Descriptive list of professional and non-professional duties in libraries.

كما اخذت جمعية المكتبات البريطانية على عاتقها اصدار كتيب مماثل فى عام ١٩٦٢ يشتمل على واجبات ومسؤوليات كل فئة ، وان تضمن انشطة أكبر من سابقة ، بعنوان

Professional and nonprofessional duties in libraries.

وقد صدرت منه طبعة ثانية فى عام ١٩٧٤ .

ويوضح « داونز » و « دلزل » الفروق الجوهرية بين عمل المؤهلين وغير المؤهلين بوضع تعريف لوظيفة المكتبى المؤهل ، فيذكران انها :

« تلك الوظيفة التى تتطلب أحكاما ناضجة ، أو التى يمنح صاحبها صلاحيات ومسؤوليات ادارية معينة ، أو التى ينتظر من شاغلها القيام بمبادرة أو تطوير فى سياسة المكتبة ، أو امتلاك معرفة واسعة بالدور الببليوجرافى لمكتبة البحث ، أو خلفية علمية أو لغوية عالية ، أو هى وظيفة الشخص الذى يدعى لتخطيط البرامج الجديدة فى تكنولوجيا المكتبات » (١٣) .

وفيما يخص المكتبات الجامعية قام « ولسون » و « تاوبر » باعداد جدول يبين وظائف المؤهلين وغير المؤهلين (الكتابيين) والفئات الاخرى على النحو التالى (١٤) :

الفئة	الامتداد الاول	الامتداد الثانى
المؤهلون	**المؤهلون الاداريون**	مدير المكتبة
		مساعد المدير (الوكيل)
		مدير شؤون العاملين
		رؤساء الاقسام
		المتخصصون
	المؤهلون الفنيون	التزويد
		الفهارس
		التجليد
		التصوير والنسخ
	المؤهلون الباحثون	المراجع
		الببليوجرافيا
		الدوريات
		المتخصصون
	المؤهلون التعليميون	المراجع
		الاعارة
		حجز الكتب
		العاملون بالمكتبات الفرعية
		المتخصصون
غير المؤهلين (الكتابيون)	**الكتابيون**	الحسابات
		السكرتارية
		الكتابة على الآلة الكاتبة
		صف البطاقات
فئات اخرى	**فئات أخـ ى**	الطلاب المساعدون
		عمال النظافة ، الصيانة ،
		الحراس

ومما يذكر ان ثمة اختلاف فى مسميات الوظائف بالمكتبات الجامعية كما بغيرها من المكتبات فى العالم العربى ، حيث يطلق على الموظف المؤهل Professional احيانا (المهنى) أو (الفنى) ، كما قد يسمى الموظف الكتابى Clerical بالموظف (الادارى) . وعلى الرغم من تلك الاختلافات يجب ان ترتبط وظيفة المكتبى المؤهل بالدرجة الجامعية فى تخصص المكتبات (سواء الدرجة الجامعية الاولى أو درجة الماجستير) ، وأن يكون (المتخصص الموضوعى) حاصلا على درجة جامعية فى مجال تخصصه ، وهو الذى سوف نناقش دوره بالتفصيل عند الحديث عن بناء جهاز الموظفين بالمكتبة الجامعية .

المؤهلات المطلوبة لمدير المكتبة الجامعية

يحتاج مدير المكتبة الجامعية الى مجموعة واسعة متنوعة من المؤهلات من بينها ذكاء متوقد ، وقدرة على الادارة ، وبعض الحكمة فى معالجة الأمور ، وشخصية جذابة ، واهتمام شديد بالتعليم العالى واهميته ، وتعلق قوى وحب جم لعالم الكتب ، وذهن متفتح ، وصحة لائقة ونشاط متجدد . ويمكن أن نضيف الى هذه المؤهلات أن يكون المدير على خلق قويم ونزاهة لا تتزعزع ومثاليا فى السلوك والتصرفات . وفوق كل ذلك فلا بد له من أن يكون حاصلا على درجة علمية ولديه خبرات طويلة تؤهله لتحمل مسؤوليات ادارة مكتبة جامعية . أما عمره فيتراوح فى العادة بين خمس وثلاثين وخمسين سنة .

كل هذه الصفات لها اهميتها الخاصة عند اختيار مدير لاحدى المكتبات الاكاديمية . وقد تشترط بعض المكتبات الجامعية حصول المدير على شهادة الدكتوراة فى التخصص نظرا لأنه يرأس فريقا من المساعدين قد يكون من بينهم بعض الحاصلين على الماجستير فى علم المكتبات أو المعلومات ، غير أن « روجرز » و « ويبر » يعتقدان أن ذلك الشرط يعتبر ثانويا ، حتى فى المكتبات الجامعية الكبيرة ، وأن الاهم من ذلك هى الصفات الاخرى التى يتحلى بها المرشح لتحمل مثل تلك المسؤولية (١٥) .

ويوصى « مجلس المنح الجامعية » الهندى بضرورة التخلى عن التقليد القديم المتبع فى بعض الجامعات ، وهو تعيين مدير مكتبة بصفة فخرية أو شرفية ، لان هذا الاجراء من شأنه ان يحبس ويقتل الحماسة وروح المبادرة لدى المكتبيين المؤهلين ، و « يقصقص اجنحتهم » على حد تعبيره (١٦) .

ومن خلال دراســـة اجريت فى المكتبات الجامعية بالولايات المتحدة على ٤٩ مديرا فى عام ١٩٥٨ و ٨٩ مديرا فى عام ١٩٧٣ يذكر « بارسونز » أن نصف عـــدد المديرين فى عام ١٩٥٨ كانوا من الحاصلين على الدكتوراة ، أما فى عام ١٩٧٣ فقد هبطت نسبة حاملى الدكتوراة الى ٢٩٪ ، كمـــا تبين له أن تولى منصب مدير مكتبة البحث بدأ يتخذ طابعا قصـــير الأجل على عكس النظام التقليدى القـــديم فى تولى ذلك المنصب مدى الحياة (١٧) .

وتعرب « سوزان لى » عن اعتقادها بان دور مدير مكتبة الجامعة يكتنفه الغموض نظـــرا لتعـــدد المسؤوليات الملقاة على عاتقه ، وتنوع اهتماماته نتيجة تعامله مع افـــراد وجماعات متباينة وفى اغلب الاحيان متضـــاربة فى الافكار والميـــول والنزعات . وتخلص الى القول بأن المدير الناجح هو الذى يتميز بنفاذ البصيـرة والقدرة على فهم دوره وعلاقاته برؤسائه رمرؤوسيه والمجتمع الاكاديمى كله (١٨) .

وعن الاساليب المتبعة حاليـــا فى اختيار المديرين قام « ماج » بدراسة حالة ٥٤ مديرا ممن وقع عليهم الاختيار من قبل لجـــان البحث التى تشـــكل لهـــذا الغرض ، خـــرج منها ببعض التوصـــيات التى تتضمن اكتشـــاف معلومات اكثر عن الوظيفة التى يشغلها المرشـــح ، وزيارة موقع عمله ، وتتضمن ايضـــا تنوعا أكثر فى اجـــراء المقابلات الشخصية معه ، وزيادة عـــدد القائمين باجرائها ، وادراكا اعمق واوسع لخدمات المكتبة الاكاديمية من جانبهم (١٩) .

وفيمـــا يلى ســـوف اتنـــاول بشىء من التفصـــــيل اهم المؤهلات المطلوبة لمدير المكتبة الجامعية .

القـــدرة الادارية :

تعتبر المشاكل الادارية فى المكتبة الجامعية اكثر تعقيدا من تلك القائمة فى المكتبات الاخرى . لذلك فمن الطبيعى بل والضرورى أن ياخذ المدير على عاتقه جانبـــا كبيرا من المســـؤولية الادارية ، بمـــا فى ذلك الاشراف على العاملين ، وطرح الميزانية المناسبة ، ومراقبة المكتبة بوجه عام . وتحتاج هـــذه المهـــام الى كثرة الاستشارة والاتصال بمدير الجامعة وعمـــــداء الكليـــات ورؤســـــاء الاقســـــام وغيرهم من كبار موظفى ادارة الجامعة ، الامر الذى يفرض عليه ان يترك أثرا أو انطباعا قويا فى نفوس الجميع بمـــا يصـــدره من أحكام وقرارات سليمة وقدرة فائقة على ادارة شؤون المكتبة .

ويلخص « راندال » و « جودريتش » القدرة الادارية اللازمة لمدير المكتبه الجامعيه فى النقاط التالية :

١ ــ القدرة على أن يرى المدير بوضوح مغزى ومضمون مشكلة ما .

٢ ــ القدرة على تحليل المشكلة عن طريق تحديد جوانبها الهامة .

٣ ــ الميل الى ملاحظة عناصر المشكلة ، وتفهم الصلات التى تربطها ، ثم الوصول الى قرار .

٤ ــ القدرة على الحصول على معاونة الآخرين (٢٠) .

ويعتقد « هورن » أن معظم المشاكل التى يعانى منها مديرو المكتبات الجامعية ينجم عن ضعف ادراكهم بحقيقة وضعهم وما يجب أن يكونوا عليه ؛ ويرى أن لا فرق بين ادارة مكتبة جامعية كبيرة واخرى صغيرة ، فالادارة هى مهنة فى حد ذاتها ، يجب أن يتقن اساليبها كل من يعمل مديرا لمكتبة اكاديمية (٢١) .

ولكى يحصل المدير على تلك القدرة الادارية ، عليه أولا أن يتفهم اهداف مكتبته بدقة ، والغرض الوظيفى من تنظيم مواردها ، ومشاكل واحتياجات من يسعى لخدمتهم . والذى لا يملك القدرة على العمل مع الآخرين وكسب تعاونهم معه سيجد صعوبة بالغة فى أن يصبح مديرا ناجحا . ومن جهة أخرى فان أمامه فرصا أوسع للنجاح اداريا اذا ما حاول بذل بعض الجهد فى تفهم الجوانب النفسية لمشاكل الموظفين . ويتجاوب العاملون بسهولة مع المدير الذى لديه استعداد لتحمل المسؤولية ، ويأخذون جانب الحذر من الذى يتسم بالتردد اما لعدم ثقته فى احكامه أو لكثرة القائه بالمسؤولية على عاتق الآخرين . وتقتضى الثقة بالنفس أن يثق المدير بالعاملين معه . وافضل دليل على هذه الثقة مدى استعداده ورغبته فى تفويض السلطة للآخرين . فمن الثابت أن الموظف الذى يوكل اليه عمل ما ويؤديه بصدق وأمانة ويرى بنفسه نتائج عمله يجد فى ذلك حافزا قويا له ، أما الموظف الذى يؤدى عمله بصبر واستكانة ناتجين من احساس بأنه فى وضع أدنى ، وتحت مراقبة واشراف دائمين ، ولا يرى نتيجة ما صنعه بنفسه فقد يصبح مهيأ لأن تضعف معنوياته الى حد خطير .

ويعتبر المدير مسؤولا ايضا عن غرس التضامن بين العاملين ، ولكى يفعل ذلك عليه ان يبقيهم على علم بسياسة ومشروعات المكتبة اولا بأول ، وان يناقش هذه السياسة وتلك المشروعات معهم ويأخذ رأيهم فيها ، وان يعمل على توفير المناخ المناسب للعمل ، واظهار اعجابه بالاداء المتقن ، وان يكون عادلا غير متحيز فى انتقاداته . وعليه فوق كل ذلك ان يتعرف على كل فرد من العاملين بالمكتبة ، وان تكون لديه الشجاعة الكافية للتعامل مع قدامى الموظفين والاعضاء الجدد على حد سواء . وعليه بطبيعة الحال ان يكون ديموقراطيا فى تعامله ، لان من اشد الامور خطرا على علاقات العاملين والخدمة المكتبية الناجحة ان يظهر المدير بمظهر الشخص المستبد الأوتوقراطى الذى لا يراعى حقوق ومشاعر من يعملون تحت رياسته .

واخيرا فان مدير المكتبة الجامعية هو الذى يأخذ بزمام المبادرة فى تشكيل السياسة الادارية ، ولكن عليه قبل كل شىء ان يحرص على ان تكون سياساته خالية من الدكتاتورية باعثة على الامل والاستقرار فى نفوس العاملين تحت ادارته .

الخلفية العلمية :

لقد سبق القول بأن حصول مدير المكتبة الجامعية على درجة الدكتوراه فى التخصص يعتبر شرطا ثانويا فى نظر البعض . غير ان حصول المدير على درجة الماجستير فى علم المكتبات حدا ادنى لهو شرط تكاد تتفق عليه جميع الآراء . فبحكم عمله يحتاج المدير الى البت فى عشرات الامور التى تتطلب معرفة واسعة بشؤون المهنة ، سواء ما يتعلق منها بالتزويد أو التصنيف أو استخدام الحاسب الالكترونى او تخطيط المبنى أو انشاء الادوات الببليوجرافية .

ويناقش « طومسون » هذه المسألة فيقول إن هناك اتجاهين لاختيار مدير المكتبة الجامعية ، يعتمد الاول على الناحية العلمية (ممثلة فى حصوله على درجة عالية فى التخصص) ، أما الثانى فيعتمد على احراز خبرة مهنية (ممثلة فى أداء مهنى متفوق) . وان أمكن الجمع بين الاتجاهين اى الدرجة العلمية العالية والتفوق المهنى لتحقق الاختيار المثالى ، غير أن ذلك أمر نادر الحدوث (٢٢) .

ويتساءل « روجرز » و « ويبر » كيف يتسنى لمدير مكتبة جامعية غير حاصل على ماجستير فى علم المكتبات أن يحظى بتقدير مرؤوسيه من المؤهلين ، وكيف يعرضون عليه رغباتهم واحتياجاتهم ؟ وينتهيان الى القول

بأن أستاذا جامعيا فى مجال آخر غير مجال المكتبات قد يسهم فى تقدم المكتبة تقدما ملموسا ، لكن المؤكد أن رجلا لديه نفس الرغبة قد اختار مجال المكتبات مهنته الاساسية وانفق سنوات من الدراسة والبحث فى تعلم نظرياتها وممارسة اعمالها لجدير بقيادة وادارة المكتبة الأكاديمية(٢٣).

وربما لا يتوفر فى بعض دول العالم الثالث الشخص المؤهل لادارة المكتبة الجامعية ، وعندئذ يجب الاستعانة بخبير اجنبى من أجل تنظيم المكتبة وادارتها . وقد تعمد بعض المكتبات الى ارسال مرشح لهذه الوظيفة الى الخارج ، اذا لم تكن فرص التأهيل المهنى متاحة داخل الدولة ، غير أنه من الاوفق أن تستمر الاستعانة بالخبير الاجنبى الي ما بعد عودة المدير المرشح بفترة كافية ، حتى يستفيد من خبرته ويضطلع بمسؤولياته الادارية على نحو تدريجى .

الأهتمام بالتعليم والبحث :

يركز معظم الباحثين فى مجال المكتبات الجامعية على ضرورة اهتمام مدير المكتبة بالبحث والتعليم . على ان الاتصال بأساتذة الجامعة بهدف الاطلاع على طرق التدريس المتبعة والوقوف على السياسة الادارية الجامعية والمناهج الدراسية الجارية أمر لا يقل فى الاهمية ، فبذلك يتكون لديه ادراك سليم وفهم واضح للمجالات الدراسية التى تحتاج الى مساندة اكبر من المكتبة .

ولا يشترط فى مدير مكتبة الجامعة ان يكون هو نفسه باحثا متخصصا من الطراز الاول . وفى ذلك يذكر « باركر » أن عمله مديرا لا يتيح له الوقت الكافى للدراسة المتعمقة أو البحث الرصين فى أحد ميادين العلم ، فهو مشغول على الدوام ، وساعات عمله طويلة مرهقة ، وأعباؤه الادارية كثيرة متشعبة لا تترك له فى النهاية متسعا من الوقت (٢٤) . وعلى الرغم من ذلك فان مدير المكتبة الجامعية لا بد وأن يكون ملما الماما كافيا بمناهج البحث العلمى ، ولديه معرفة شاملة بعلم الببليوجرافيا ، وأن يكون متمكنا من مساعدة القراء فى بحثهم عن المعلومات ومصادرها ، وعليه أن يكون بحكم عمله مولعا شغوفا بحب الكتب .

القدرة على التعامل مع الطلاب :

تخفق المكتبة الجامعية فى أداء رسالتها اذا لم يتمكن المدير من معرفة ما يحتاج اليه طلاب جامعته والوسائل الفعالة لتلبية مطالبهم .

وقد ينسى بعض المديرين فى غمرة انشغالهم بانشاء علاقات وطيدة بين المكتبة واعضاء هيئة التدريس ان المستفيد الاول من خدمات المكتبة الجامعية هو الطالب وليس الاستاذ . ولا يستطيع المدير وحده ، حتى فى المكتبة الجامعية الصغيرة ، أن يحقق مطالب جميع الطلاب ، لذلك فهو فى حاجة الى معاونة من جانب العاملين معه فى ابداء التعاطف والتفهم والرغبة الصادقة فى العمل مع الشباب .

وقد اجريت حديثا فى جامعة « نبراسكا » بالولايات المتحدة محاولة لدراسة انطباعات واحاسيس الطلبة نحو الدور التعليمى لمدير المكتبة الاكاديمية ، كانت نتائجها غموضا وتناقضا ومفاهيما غير صحيحة . وينصح القائمان بالدراسة بالاعتماد على انشاء برامج وخدمات بعيدة المدى فى محاولة تغيير مثل تلك الافكار والآراء التى لا تؤثر فقط على العلاقة بين مدير المكتبة والطالب ، وانما تتسبب كذلك فى الاقلال من استفادة وانتفاع الطالب بخدماته (٢٥) .

بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة الجامعية

هنالك تشابه كبير بين بناء جهاز الموظفين فى المكتبة الجامعية ونظيره فى المكتبة العامة ، فكلاهما هرمى التكوين ، حيث يجلس المدير على قمة ذلك الهرم . ولسنوات طويلة كان تقسيم العمل ولا يزال يتم اما بالاقسام الوظيفية أو بالتخصص الموضوعى .

ويقصد بالاقسام الوظيفية العمليات الوظيفية او التى تعكس شكل المادة المعالجة . والامثلة على ذلك كثيرة ، ففى العديد من المكتبات الجامعية يقوم توزيع الاقسام على اساس العمليات مثل الفهرسة والتصنيف ، والاختيار والتزويد ، والتسجيل ، والدوريات ، وارشاد القراء . ولكل من هذه الاقسام رئيس مؤهل يعمل تحت ادارته عدد من المكتبيين المساعدين المؤهلين والكتابيين ، يختلف عددهم باختلاف حجم العمل . وضمن هذا النظام تختار المواد عادة بعد مشورة اعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، ويقوم بطلبها والحصول عليها موظفون لهم دراية واسعة بتعقيدات ومشكلات تجارة الكتب واسواقها ، كما يتم فهرستها وتصنيفها على ايدى مدربة ... الخ ، ولكن باعتبارها قاعدة عامة ليس ثمة أى تركيز على الناحية الموضوعية .

وفى مثل نظام كهـذا يقول « طومسون » ان الموظف المؤهل يستطيع بسهولة تسـلق السلم الوظيفى والحصول على الترقية بحكم ممارسـته الطويلة لنفس العمل واجادته له ، كمـا تتـاح له الفرصـة لان يصبح رئيسا لهـذا القسم أو ذاك نظـرا لخبرته المكتسبة وسـيطرته على مجموعة من الاعمال الروتينية واشرافه على فريق من العاملين والخـروج بنتائج جيـدة كمـا وكيفا (٢٦) .

ومن عيـوب هـذا التشـكيل يرى « نيل » ان الموظف يتعامل مع موضوعات يعلم عنها القليل أو ربمـا لا شيء على الاطلاق ، هـذا من ناحية . ومن ناحية أخرى فان مثل هـذا الموظف مفهرسا كان او مصنفا أو من العاملين بالتزويد أو غيره بعيـد تماما عن قراء تلك الكتب التى يقـوم باعـدادها وتجهيزها (٢٧) . ويمكن ان نضيف الى ما سبق صعوبة الانتقال من عمل الى آخر فى المكتبة ذاتها أو فى مكتبة أخرى ، فحتى المفهرس الذى لديه خلفية قوية فى العلوم الانسانية مثلا سوف يفشل فشلا ذريعا اذا ما كلف بالخدمة فى قاعة المراجع .

أما الطريقة الاخـرى لتقسيم العمـل فهى التقسـيم بالتخصص الموضـوعى ، وهى التى تلقى اليـوم صـدى واسـعا فى المكتبـات الجامعية ، وبخاصـة فى بريطانيا . ويتشـكل جهـاز الموظفين فى هـذا النظـام من عـدد من المتخصصين فى الموضوعات المختلفة يعاونهم عـدد آخـر من المؤهلين والكتابيين . وفى تعريف اخصـائى الموضـوع يقـول « همفريز » انه « عضو فى جهاز الموظفين يعين لتطـوير ناحية او اكثر من الخدمات الفنية أو المرجعية فى مجـال موضوعى محـدد . وعلى الرغم من أن لديه الخبرة عادة فى موضوع تخصصه ، وربمـا درجـة علميـة أولى أو عاليـة فى ذلك التخصص ، فليس من الضرورى عنـد تعيينـه اشـتراط حصـوله على مؤهلات فى موضوع التخصص » (٢٨) .

ومن مزايا نظام التقسيم بالموضوع الملم الاخصائى الموضـوعى الماما كافيـا بمجـال تخصصه ، مما يسمح بتشغيل موظفين من مستوى عـال . ومن مزاياه ايضـا أن أخصـائى الموضـوع يمكنه الربط بين اختيار الكتب وتنظيمها واستغلالها افضـل استغلال . يضاف الى ذلك ان الاخصائى الموضوعى يستطيع التنسيق بين ممثلى المكتبـات الفرعيـة فيما يتعلق على سبيل المثـال باختيـار الكتب واستبعادها ، ووضـع بعضـها فى قاعة المراجـع ، وتدريب الطلاب على اسـتخدام المكتبـة ، والفهرسـة والتصـنيف .

غير ان تشكيل جهاز الموظفين وفقا للتخصص الموضوعى له بعض المساوىء والعقبات . وفى هـذا الصـدد يذكر « طنلى » انه ليس بامكان اى مكتبى ان « يتخصص » فى الوقت الذى يعاون أو يخـدم فيه عشرات من المتخصصين مثله من اعضاء هيئة التدريس . ومن جهة اخرى فان كل ما يستطيع ان يقدمه المكتبى فى هـذه الحالة هو التخصص البيليوجرافى فحسب . اضف الى ذلك النفقات الباهظة التى يتكلفها ذلك النظام بالمقارنة مع الانظمة التقليدية الاخرى ، وقلة الخبرة الادارية التى يكتسبها أخصائى الموضوع من خلال عمله (٢٩) .

ويناقش « برايان » دور المتخصص الموضـوعى باسـهاب . ففى معظم مكتبات الجامعات البريطانية تنحصر انشـطة المتخصص الموضوعى فى تبـادل الاتصـال مع اعضـاء هيئـة التدريس ، واختيـار الكتب ، والفهرسة والتصنيـف ، وخدمات المراجع وارشـاد القـراء ، وان كان النشاط الاخير اى خدمة المراجع وارشاد القراء ثانويا ولا يتم الا فى حـدود ضيقة . ويـرى أن مساواته بعضـو هيـئة التدريس من حيث الكادر الوظيفى يضـع ضغوطا على المشاركة فى الادارة ، وان خلق « طبقة » من الصفوة الممتازة يهـدد باثارة الخلاف والشقاق بين مجموعة العاملين ، وفى الوقت ذاته يحـد من فرص ترقى المتخصصين الموضوعيين انفسـهم بالتقليل من شأن خبرتهم الادارية . ومما يلاحظه « برايان » أن التسمية ذاتها (اى المتخصص الموضوعى) فيها شىء من الطموح والزيف والتضليل ، حتى لو كان لدى المكتبة عـدد غفير منهم ، فلن تتمكن عمليـا من توفير متخصصين حقيقيين فى « كل » مجـال من مجـالات المعرفة ، ولا سيما فى الجامعات العريقة الضخمة مثل « مانشستر » . ولا غرو أن اخـذت عـدة مكتبـات فى اسـتبدال التسـمية (المتخصص الموضـوعى) Subject specialist بالمكتبى الموضـوعى Subject librarian . (٣٠) .

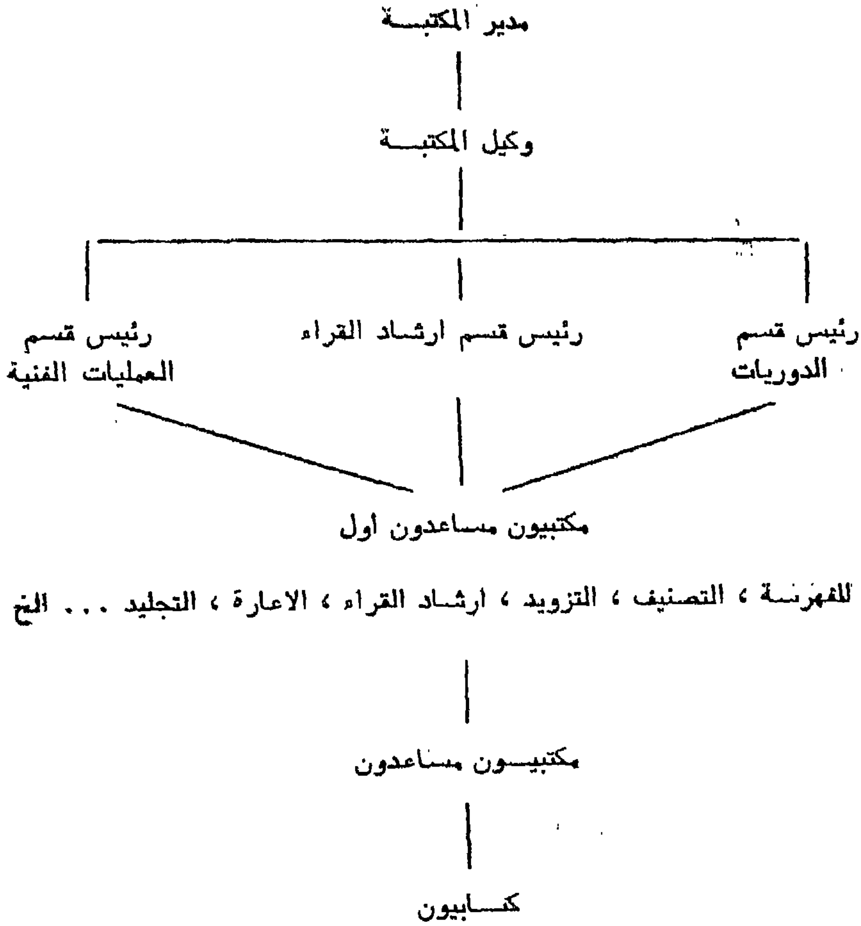
ويعتبر « ميشالاك » المتخصص الموضوعى حلقة الاتصال بين القراء وخدمات المكتبة ، لكونه مسؤولا عن قسم معين . وللافادة منه يجب ان يقيم علاقات مع الرواد ، ويتولى اختيار الكتب وتنمية المجموعات بمـا فى ذلك التعاون مع غيره من المتخصصين تحاشـيا للتكرار وتحقيقا للتوافق والتوازن ، ويقـوم بالتدريب والخـدمات المرجعيـة والببليوجرافية ، واعمـال الضبط الببليوجرافى والعمليات الفنيـة ، على ان يكون تعاونه واتصالاته فى الداخل والخـارج معـا (٣١) .

أما « ميســـيك » فيرى أن دور المتخصص الموضوعى فى المكتبات الجامعية الصغيرة والمتوسطة يختلف عن دوره فى المكتبات الكبيرة . ففى المكتبات الكبيرة يعين المتخصص لتغطية موضوعين او ثلاث من الموضوعات ذات الصلة ، اما فى المكتبات الصغيرة فربما يكون مسؤولا عن قطـاع العلوم الانسانية او الاجتماعية كاملا . واذا كان اعضاء هيئة التدريس هم المسؤولون عن اختيار المواد الجديدة فان هـذا الاتجـاه سوف يتغير بالتأكيـد بمجـرد تعيين المتخصص الموضوعى (٣٢) .

وعلى الرغم من أن المتخصص الموضوعى يحقق على نحو رائع نموذجا لمـا يسميه علمـاء الاجتماع « صـانع المعرفة » Knowledge worker فان « الدرد سميث » تخشى من تأثيره البالغ على تنظيم وادارة مكتبـة البحث ، وتعتقد أن من الامـور الجديرة بالانتبـاه الصراع بين المتخصص الموضـوعى وغيره من الزملاء المؤهلين ، والتأثير المعنوى ، والحـاجة الدائمة لاشـخاص متعـددى المواهب والاختصاصات Generalists كالمفهرسـين مثلا ، وميل المتخصصين للاستغراق فقيبط فى تنمية المجمـوعة ، اضـافة الى الكلفة المـالية المرتفعة (٣٣) .

ولعـل الجمع بين النظامين فى تشكيل جهاز الموظفين ، اى تعيين نسبة من الموظفين للعمل على اساس موضوعى وتشغيل الباقين وفقـا للعمليـة الوظيفية ، من انسب الامور . فهـذا الحـل الوسـط يهيىء الفرصـة امام بعض العاملين للتخصص الفعلى دون ارهاقهم بتبعـات ومسؤوليات العملية الوظيفية .

ويوضـح الشـكلان المبسـطان التاليان (١ و ٢) الفروق بين التشكيلين ، ولو انهما لا يمثلان بالضرورة مكتبة جامعية معينة (٣٤) .



(الشكل ١) بناء وتنظيم جهاز الموظفين وفقا للعملية الوظيفية

مدير المكتبة

وكيل المكتبة

مكتبيون مساعدون أول مسؤولون عن مجالات موضوعية واسعة مثل :
الكيمياء ، الرياضيات ، الفيزياء ، اللغة الانجليزية ، الفرنسية ،
الالمانية ، علوم الحياة ، القانون ، التاريخ ، الفنون ... الخ

مكتبيون مساعدون أول مسؤولون عن
تبادل الاعارة بين المكتبات ، الاعارة ، التزويد ، تسجيل الدوّريات ،
التجليد ، الفهرسة ، التصنيف ... الخ

مكتبيون مساعدون وكتابيون

(الشكل ٢) بنـاء وتنظيم جهاز الموظفين وفقا للتخصص الموضوعى

اختيار وتعيين العاملين :

لاشك فى أن المكتبة الجامعية مؤسسة خدمات فى المقام الاول ، تتوقف فيهـا جودة الخدمة على جودة العاملين بها . فاذا تمكنت المكتبة من اجتذاب واختيار وتعيين الموظف الكفؤ فانها بذلك تصل الى ما تنشده من خـدمة مكتبية فعالة . وليس لدى مدير المكتبة من الواجبات الادارية ما هـو اهم من حسن اختيار موظفيه . وتقع مسئولية التعيين كاملة على عاتق المكتبة بالتعاون ــ عند الضرورة ــ مع ادارة شؤون العاملين بالجامعة وتقـوم هذه الاخيرة عادة بتحويل طلبـات التحاق العاملين الكتابيين ومن فى حكمهم الى المكتبة .

اما مراحل اختيار وتعيين الموظفين فهى نفس المراحل التى تحدثنا عنها فى الفصل الأول من هذا الكتاب (راجع ص ١٩ — ٢٣) والتى تتلخص فى ملء استمارة الطلب، وعقد اختبار ما قبل الوظيفة، واجراء المقابلة الشخصية، والتحقق من المؤهلات والأداء السابق .

ويشرح « هارفى » و « مارى بار » عمل لجان البحث والاختيار القائمة فى المكتبات الجامعية، ويتحدثان عن سياساتها واجراءاتها فى « غربلة » المرشحين للعمل . ويعتبران تلك اللجان احدى النتائج الطيبة لاشراك العاملين فى الادارة(٣٥) .

غير ان ثمة بعض الملاحظات التي يجب وضعها فى الاعتبار عند اختيار الموظفين للعمل بالمكتبة الجامعية . من هذه الملاحظات يقول « طومسون » ان شغل وظيفة شاغرة هو اجراء شكلى الى حد كبير، فى حين ان انشاء وظيفة جديدة امر يحتاج الى المداولة والمناقشة مع كبار العاملين بالمكتبة، ومع مجلس المكتبة ومع الجامعة . ويخضع انشاء وظيفة جديدة عادة اما لزيادة الاعباء وضغط العمل على الموظفين الموجودين بالفعل او لاقامة مشروع جديد تتبناه المكتبة (٣٦) .

اما « توماس » فينصح القائمين باختيار العاملين بعدم الاكتفاء بنشر الاعلانات فى الصحف المحلية والدوريات المهنية المتخصصة، بل يتبعون ذلك القيام بزيارات لبعض مكاتب التعيين الملحقة بالجامعات ايضا، فربما يجدون فيها ضالتهم المنشودة . كما يوصى عند النظر فى استمارات الطلب باعطاء الاولوية والترجيح لتلك التى تخلو من التوسل والالحاح (٣٧) .

وثمة نصيحة اخرى يوجهها « روجرز » و « ويبر » للمسؤولين عن اختيار الموظفين وهى الابتعاد عن تعيين الاقارب، سواء اقارب العاملين بالمكتبة او اقارب اعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويقولان أن تعيين الاقارب من شأنه خلق مشكلات لاداعى لها . ويضربان مثلا باختيار زوجة عضو هيئة التدريس للعمل بالمكتبة، فربما تتشل فى عملها او تتسبب فى ازعاج زميلاتها او زملائها، مما قد يجبر مدير المكتبة الى وضع لايحسد عليه . اما اذا دعت الضرورة الى تعيين زوج وزوجة او اب وابن او شقيقين للعمل فى المكتبة، فان المخاطرة تنخفض الى حدها الأدنى باقصاء احدهما عن الاخر مكانيا واداريا . وفى كل الاحوال ينبغى تجنب تعيين الاقارب فى نفس القسم او فى وظيفة يتولى فيها احدهما الاشراف على الاخر(٣٨) .

ومن المسائل التى يدور حولها الجدل مسألة ترقية الموظف الى الوظيفة الشاغرة بدلا من استيراد كفاءات اخرى من خارج المكتبة . وتميل معظم الكتابات فى هذه الناحية الى ترجيح كفة القائمين فعلا بالعمل داخل المكتبة ؛ لان ذلك كفيل برفع معنوياتهم وبملء نفوسهم بالامل فى الحصول على ترقياتهم فى مواعيدها اذا ما احسنوا الاداء . اضف الى ذلك أن الموظف القادم من خارج المكتبة ليس على دراية وعلم كافيين بسياسة المكتبة واجراءاتها والعاملين فيها ، وهو الامر الذى قد يطيل من فترة تدريبه قبل توليه عملا ذا اهمية . ومن جهة اخرى فان تعيين عضو جديد من خارج المكتبة قد يفرض نفسه فرضا . فلا يجب حرمان المكتبة من كفايات نادرة أو مؤهلات متفوقة او خبرات سابقة ممتازة . ولعل المزج فى التعيين للوظائف الشاغرة بين العاملين من داخل المكتبة وخارجها هو أنسب الحلول واكثرها نفعا ، ونتيجة طبيعية ومنطقية لسعى المكتبة للاستفادة من افضل العناصر البشرية المتوفرة .

ومما يدعو للتأمل تلك التكاليف الباهظة التى تتكبدها المكتبات الجامعية الامريكية فى سبيل اختيار وتعيين الموظفين . فقد أجرت مكتبات جامعة « جورجيا » فى عام ١٩٧٧ مسحا على مكتبات الجامعات بالولاية بهدف تقدير ما يتكلفه تعيين الموظف المؤهل ، والوقت الذى يستغرقه ، والخطوات الضرورية لاتمام التعيين . واتضح من نتائج المسح أن التكاليف تصل الى ١٫٧٥٠ دولارا فى المتوسط ، وأن العملية قد تمتد الى ستة شهور ، وأن هناك العشرات من الموظفين الذين يمرون بست وعشرين مرحلة قبل اتمام تعيينهم . ويزعم المديرون أن طول الاجراءات وتعقدها وارتفاع تكلفتها من الأمور التى تهون امام الحصول على قوى بشرية افضل(٣٩) .

الطلبة المساعدون :

تستعين كل المكتبات الجامعية تقريبا ببعض طلاب الجامعة فى أداء الأعمال ذات الطابع الروتينى أو الكتابى البحت ، مثل العمل فى قاعات المطالعة والترفيف وصف البطاقات واتمام اجراءات الاعارة ، ولصق جيوب الكتب والعلامات المميزة لها ، والكتابة على الآلة الكاتبة ، وتشغيل آلات الاستنساخ وغيرها من الأعمال التى لاتتطلب تأهيلا مهنيا خاصا .

ويذكر « لايل » الذى خصص فصلا كاملا من كتابه الشهير عن ادارة المكتبات الاكاديمية للطلاب المساعدين ، أن البعض يبالغ كثيرا فى الحديث عن اثر تشغيل الطلاب فى بناء روح المبادرة والشخصية وفى القدرة على

التعامل مع الآخرين ، وان هذا البعض ينسب اى نجاح او نتائج طيبة تحققها المكتبة لنشاط أولئك الطلاب . ومن جهة أخرى يشعر بعض المكتبيين ان تشغيل الطلبة يتعارض مع المهمة التى جاء الطلاب من أجلها الى الجامعة ، ويخلف آثارا ضارة على الخدمة المكتبية . ويعرب هؤلاء عن اعتقادهم بأن الخدمة التى يؤديها الطلبة المساعدون سريعة المردود ، وتتكلف وقتا اضافيا لتدريبهم ، كما لايمكن الاعتماد عليها فى اغلب الأحيان(٤٠) . ومهما بلغ اختلاف وجهات النظر حول تشغيل الطلبة فى المكتبة فسوف تظل الحاجة اليهم قائمة لا يمكن تجاهلها او التملص منها .

ومن المشاكل التى تواجهها المكتبات الجامعية تحديد اعداد الطلبة المساعدين اللازمين لتنفيذ الاعمال التى تحتاجها ، فليست هناك نسبة مقررة بين العاملين كل الوقت من موظفى المكتبة والعاملين بعض الوقت من الطلبة المساعدين يمكن أن تسير على ضوئها كل المكتبات ، فذلك الامر يخضع لظروف كل مكتبة على حدة . يزيد على ذلك ان هؤلاء الطلبة يمكنهم العمل لساعات محدودة فقط كل اسبوع ، مما لايوفر لهم الخبرة الضرورية فى أداء بعض الأعمال . وهناك مشكلة أخرى وهى اضطرار الطلبة المساعدين لظروف خارجة عن ارادتهم لتغيير ساعات العمل من فترة لأخرى ، الأمر الذى قد يتسبب فى تعطيل اعمال المكتبة .

ومن ناحية ثانية فان حجم العمل فى مكتب الاعارة يختلف من ساعة لأخرى ومن يوم لآخر ومن اسبوع لآخر ، وهو الأمر الذى يتطلب مرونة دائمة فى ساعات العمل اقتصادا فى النفقات وتحسينا للخدمة . ومن هنا تأتى أهمية الاعتماد على جهود الطلبة المساعدين . أضف الى ذلك أن الطلبة يمكنهم العمل فى فترات غير عادية كالفترات المسائية وفى نهاية الأسبوع ، مما يتيح للموظفين الآخرين فرصة انجاز اعمالهم فى حدود ساعات الدوام الرسمى المقررة .

واذا نظرنا الى مسالة تشغيل الطلاب من زاوية الطالب نفسه فسوف نجد أن الفرصة متاحة له للتعرف على المكتبة اكثر من زملائه ، كما يمكنه التعرف على الكتب من مجرد تداوله لها او ترفيفها ، كما يستطيع التغلب بسرعة على الذهول والارتباك اللذان يصيبان معظم الطلاب الجدد عندما يترددون على المكتبة الجامعية فى بداية التحاقهم بالجامعة . يضاف الى ذلك الاجر المناسب الذى تدفعه له المكتبة لقاء عمله الذى قد يكون الطالب فى حاجة اليه .

ويشير « كوتام » الى ضرورة الاهتمام بالطلبة المساعدين ، ومن رأيه أن تعهد اليهم المكتبة بالأعمال ذات الأهمية وببعض المسؤولية التى تتناسب مع قدراتهم ، اذ فى استطاعتهم مواجهة جمهور القراء فى مكتب الاستعلام ونقـــاط الخدمة الاخرى ، والاشتراك فى مختلف المشروعات والبرامج التى تنشئها المكتبة ، واعداد القوائم الببليوجرافية ، وتنظيم المعـــارض وغيرها من الأعمـــال الخـــلاقة(٤١) .

وفيمـــا يتعلق باختيـــار الطلبة المساعدين يذكر « لايل » أن الموضـــوع فى العـــادة يتوقف على مدى احتياج أولئك الطلاب للمساعدة المـــادية التى تعـــاونهم على مواصلة تعليمهم العـــالى ، وان كان هذا المبـــدأ مرفوضا تماما اذا اضطرت المكتبة فى سبيله الى التضحية بجودة الخدمة واقتصادياتها . ومن رأيه أن الخبرة السابقة للطـــالب فى عمله بأى موقع فى الجـــامعة ، وسجله الأكاديمى المتفوق ، ومهاراته الخاصة الأخرى ، تعتبر مؤشرات قوية على ذكائه واستعداده الحقيقى للعمل(٤٢) .

أما عن ساعات العمل فهى تتراوح بين عشر وعشرين ساعة ، يختارها الطالب وفق رغبته ، لكن عليه الالتزام بهـــا . واذا دعت الظروف القاهرة لأى تغيير فى جدوله ، عليه اشعار المشرف على عمله بذلك مسبقا ، حتى يتسنى ترتيب تناوب ساعات العمل مع أحد زملائه . وتحرص كثير من المكتبات على ضرورة تسجيل الطالب أوقات حضوره وانصرافه فى بطـــاقة خاصة معـــدة لهذا الغرض ، فبذلك تتأكـــد المكتبة من أن الاعمـــال مدفوعة الأجـــر قـــد أنجزت بالفعل .

وتلاحظ « شيهان » أن الطلبة المساعدين يتحصلون على أجور تقـــل كثيرا عن أجور العاملين كل الوقت ولو كانوا من الكتابيين ، ولذلك ترى أن فى استطاعة المكتبة الحصول على ساعات عمل أكثر من الطلبة المساعدين بنفس القيمـــة ، ولكنها تحذر من أن تلك الساعات قد لاتؤدى فى النهـــاية الى انتاجية أوفر ، نتيجة عدم انتظامها ، ولان بعض المكتبيين يفترض أن ساعتى عمل يؤديهما الطالب المساعد تساوى ساعة عمل واحدة من عمل الموظف الكتابى(٤٣) .

ويمكن للطلبة المساعدين أن يكونوا مصدرا طيبا للحصول على دارسى علم المكتبات ، كما تضمن لهم بعض المكتبات فرص العمل فور تخرجهم فى احـــدى مدارس المكتبات . ويقول « روجرز » و « ويير » أن كثيرين من الطلبة المساعدين يفضلون العمل فى مكتبات تلك المدارس أو بالقرب منهـــا تحت ما يسمى نظـــام الجمع بين العمل والدراسة **Work-study program**

بل ان بعض الجامعات مثل « هارفارد » و « انديانا » و « ستانفورد » قد انشأت بالفعل وظيفة جديدة تطلق عليها « مكتبى مقيم » Library intern وتخصص للحاصلين على شهادة اتمام الدراسة الثانوية الذين يظهرون كفاءة مهنية عالية واهتماما خاصا بالاستمرار فى المهنة . ويتولى أحد العاملين المؤهلين توجيههم وتنظيم دورات تدريبية خاصة وزيارات علمية لهم وتكليفهم بالاعمال على نحو متناوب أو متعاقب(٤٤) .

الوضع الأكاديمى للعاملين المؤهلين

كثيرة هى تلك المقالات التى تزودنا بها الدوريات المتخصصة حول الوضع الأكاديمى للعاملين فى المهنة . ويهتم المؤهلون منهم بصفة خاصة بذلك الوضع حتى لا يتساووا فى نظر الناس بالموظفين الكتابيين ، ولكى يحققوا مساواة كاملة مع اعضاء هيئة التدريس بالجامعة .

ويقول « جلفاند » ان المقصود بالوضع الأكاديمى الاعتراف الرسمى بالمكتبيين المؤهلين أعضاء فى هيئة التدريس والبحث ، وذلك بوضعهم على درجات أعضاء هيئة التدريس ، ومنحهم نفس الألقاب أو ما يقابلها ، ومساواتهم معهم فى الرواتب والامتيازات (٤٥) .

وهناك معضلة تؤرق المتحمسين للوضع الأكاديمى للعاملين فى المكتبات الجامعية وهى أن ظروف العمل فى كلتا المهنتين ، وحجم المسؤولية التى ترتبط بمختلف مراحلهما لا تتطابق أو تتماثل بدقة ، فالبحث والعمل الخلاق فى المفهوم الأكاديمى البحت يختلف فى عدة نواح عن العمل الذى يقوم به المكتبى المؤهل . ويذكر « آشهايم » انه فى الوقت الذى خلعت فيه بعض المكتبات الألقاب الأكاديمية (محاضر — استاذ مساعد — أستاذ مشارك — أستاذ) على موظفى المكتبات الأكاديمية ، فانها لم تمنحهم كل الامتيازات التى يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس . اما المكتبيون فحجتهم فى الحصول على الوضع الأكاديمى هى أن خدماتهم تعليمية تعادل فى الأهمية والمتطلبات الأساسية ما يقوم به أستاذ الجامعة ، ومن هذا المنطلق يتوجب الاعتراف بهم أعضاء فى هيئة التدريس ، لهم نفس الامتيازات والهيبة والمنزلة . غير أن « آشهايم » يرى أن الخدمة التى يسهم بها المكتبيون فى البرامج التعليمية للجامعة هى غالبا اقل مما يجب أن تكون عليه ، وبخاصة أن المكتبى المؤهل يفتقر الى نفس المنزلة العلمية التى ينعم بها أستاذ الجامعة . وينتهى الى القول بأن الحملة التى يشنها المكتبيون الجامعيون لاكتساب الصفة الأكاديمية انما هى محاولة لخلق الظروف التى ترفع من شأن الدور التعليمى الذى يؤديه المكتبى المؤهل(٤٦) .

وتتضمن امتيازات الوضع الأكاديمى الذى يطالب به العاملون المؤهلون ، بالاضافة الى الألقـــاب والدرجات والرواتب ، حق الاشتراك فى نادى أعضاء هيئة التدريس ، ومكافآت اعتزال الخدمة والتقـــاعد ، والتأمين الصحى ، والاجازات السنوية التى تصل فى بعـــض الجامعات الى ثلاثة شهور ، وحجز أماكن لوقوف سياراتهم داخل الحرم الجامعى وما الى ذلك .

وعلى الرغم من أن تطبيق الوضع الأكاديمى على العاملين بالمكتبات الجامعية فى الولايات المتحـــدة بدأ منذ عام ١٩٤٤ ، فان امتيازاته للآن لم تطبق على كل العاملين ولا فى كل المكتبات . فقد كشف مسح شمل ١٦٦ فردا فى ٤١ جامعة عن أن نسبة المتمتعين باجازات سنوية (ثلاثة شهور) مماثلة لاجازات هيئة التدريس لا تتعـــدى ٦ر٣٪ منهم ، وأن الذين تتاح لهم فرص ممارسة مسؤوليات ادارية حاكمة أكثر اتساعا يتلقون حصة أكبـــر من امتيـــازات الاساتذة(٤٧) .

وفى الهند يحدثنـــا « ساينى » عن الوضع المتردى للعاملين فى المكتبات الجامعية ، وأن الموظف هناك يشعر بأنه مواطن من الدرجة الثانية ، فـــلا هو يصنف أكاديميا ولا حتى اداريا . ويقول انه مالم يمنح راتبا مكافئـــا لراتب عضو هيئة التدريس ، فسوف يتولد عنده احساس بالنقص ، ممـــا يعكس الضرر على خدمات المكتبة للقـــراء ، لكونه يعـــامل بازدراء من قبل سلطـــات الجامعة ولأن ما ينادى به أو يقترحـــه سوف يكون بمثابة صرخـــة فى واد(٤٨) .

ويلقى « كومار » اللوم على العاملين بالمكتبات الجامعية الهندية أنفسهم ، لأن جهودهم فى الحصول على الوضع الأكاديمى لم تتحـــد ، ولأن « مجلس المنح الجامعية » الهندى وضع شروطا قاسية كالحصول على الدكتوراة أو المـــاجستير . ويضيف أن أساتذة الجامعـــات لايعترفون بالوضع الأكاديمى للعاملين بالمكتبات لاحساسهم أن عملهم يخرج عن نطاق التدريس(٤٩) .

أما فى العالم العربى فيزداد الوضع سوءا . ويذكر « أحمد بـــدر » و « محمد فتحى عبد الهادى » أن المكتبيين الجامعيين يعاملون معـــاملة الموظفين العاديين أو أقل (!) اى دون أى ميزات أو بدلات ، فيما عـــدا العاملين فى المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية ، اذ أن هناك عمداء للمكتبـــات يتمتعون بالكادر الجامعى . ويشير المؤلفـــان الى تقـــرير أعـــده وفـــد من أساتذة جامعة « عين شمس » بمصر عن زيارتهم لمكتبات الجامعات البريطانية والألمـــانية فى أواخر ١٩٧٥ يصف الوضع الأكاديمى والكـــادر الوظيفى الجامعى الذى يتمتع به العاملون هناك ، دون أن يوصى بتطبيق الكـــادر الأكاديمى على زملائهم فى مصر(٥٠) .

ويدعو « عبد اللطيف ابراهيم » الى النظر الى العمل المكتبى كعمل فنى محترم وممتاز ، والى الاعتراف به كمهنة علمية مثله فى ذلك مثل التدريس والطب والهندسة والمحاماة وغيرها ، لانه من الصعب أن يقبل على هذه المهنة المتازون من خريجى الجامعات الا اذا آمنوا بأن العمل فى المكتبات الجامعية سوف يهيىء لهم مستقبلا ماديا آمنا ، ووضعا أدبيا محترما يعكس كفاءتهم العلمية ونبوغهم ، وقلة عددهم وحاجة البلاد والعباد اليهم ، وارتفاع مستوى دخلهم عن غيرهم . ويوصى « عبد اللطيف ابراهيم » فى نهاية تقريره الى الندوة الأولى لأمناء ومديرى المكتبات بالجامعات العربية ، التى عقدت فى بغداد فى ١٩٧٢ ، بمنح الأمناء العاملين فى المكتبات الجامعية بدل طبيعة عمل ، باعتبارهم من أصحاب التخصصات النادرة ، وأن يعامل موظف المكتبة الجامعية معاملة عضو هيئة التدريس بالجامعة من جميع النواحى الأدبية والمادية(٥١) .

ويؤيد « روجرز » و « ويبر » صحة الرأى القائل ان المهنة المكتبية تستطيع الوقوف على تدميها دون التخفى وراء القاب علمية . ففيما تتوقف درجات المكتبيين العلمية غالبا عند حد الماجستير نجد ان الدكتوراه هى الحد الادنى للعمل فى سلك أعضاء هيئة التدريس . كما ان المهنة المكتبية لها انماطها الخاصة فى التدريب والترقى والرواج على خلاف أنماط مهنة التدريس الجامعى . واذا كان الوضع الأكاديمى يرتبط بالدرجات العلمية ونشر البحوث فلن يكون ذلك مقياسا عادلا ، وان تم تطبيقه بصرامة ودقة فمن المؤكد أنه لن يكون فى صالح المكتبيين . ويقترح المؤلفان ترك الأمر للمكتبات الجامعية كل على حدة فى اتخاذ التدابير الخاصة بها على ضوء ظروفها وتقاليدها فى هذا الشأن(٥٢) .

ويقرر « آكسفورد » ان المشكلة الحقيقية هى مشكلة البحث عن هوية للعاملين بالمكتبة الجامعية . فبينما يعد العمل بالمكتبة مهنة ترى المعاهد الأكاديمية تركز معظم الثقل على البحث . وهو يطرح للدرس والمناقشة ثلاثة خيارات لحل المشكلة : تكثيف الجهود لقبول وتقييم المهنة اكاديميا ، أو الدعوة للاعتراف بأن مهنة المكتبات من المهن التى تتطلب مهارة عالية ، أو انشاء كادر خاص يتوسط الخدمة المدنية والتدريس بالجامعات(٥٣) .

أحوال العمل فى المكتبة الجامعية

يقصد بأحوال العمل هنا المناخ المناسب الذى توفره المكتبة الجامعية للعاملين بها من حيث المبنى وتجهيزاته ، وساعات العمل ، والاجازات ، والرعاية الصحية ، والترقيات ، والميزات الاضافية والتقاعد . والمعروف

ان الظروف الطبيعية المناسبة تؤتى ثمارها فى زيادة فعالية العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين ، كما أن للظروف السيئة تأثيرها السيىء . وسوف أتناول فيما يلى دراسة أحوال العمل المشار اليها بشىء من التفصيل .

المبنى وتجهيزاته :

عند الحديث عن المبنى والتجهيزات لن يخوض المؤلف فى المسائل الفنية التى تتعلق بتخطيط وتصميم المبنى أو التى تتعلق بالأجهزة والأدوات اللازمة ، فهذا من شأن دراسات أخرى . لكن الذى يهمنا هنا قبل أى شىء هو معرفة الحيز المناسب للعاملين والتسهيلات الأخرى التى يوفرها المبنى لهم . فمن المؤكد أن المبنى المكتظ المزدحم للغاية أو الذى يتم تجهيزه بصورة رديئة يحول دون قيام العاملين بواجباتهم على النحو الأمثل .

ويعتقد « روجرز » و « ويبر » أن الحيز الذى ينبغى توفيره للعاملين يختلف حسب طبيعة العمل نفسه ، ويقدران لكل موظف يعمل فى الاجراءات الفنية حيزا مقداره ١٦٠ قدما مربعا ، ولكل موظف فى نقاط الخدمة الأخرى ١٣٥ قدما مربعا ، فهذه المساحة تكفى لترتيب الملفات والبطاقات واقامة رفوف للمواد التى تكون تحت الاعداد وفرزها ووضع المكاتب والمناضد وصناديق الفهارس وناقلات الكتب وغيرها من الأجهزة والأثاثات اللازمة للعاملين فى المكتبة(٥٤) . أما « جلفاند » فيرى أن ما مقداره ١٠٠ قدم مربع يعتبر حيزا مناسبا لكل موظف(٥٥) . لكن « لايل» يتفق مع « متكاف » فى توصياته بتخصيص ١٥٠ قدما مربعا للموظف سواء للعامل فى نقاط الخدمة أو فى اقسام العمليات الفنية أو فى مكاتب الادارة(٥٦) .

ويجب تجهيز حجرات العمل تجهيزا مناسبا ، بحيث تكون الاضاءة جيدة ، والهواء متجددا ، ودرجة الحرارة معتدلة ، ونسبة الرطوبة معقولة . وقد لوحظ أن تركيب أجهزة التكييف المركزى بدأ ينتشر فىمكتبات المناطق الحارة ولاسيما فى دول الخليج العربى ، وذلك من أجل توفير الراحة لكل من يستعملون المبنى وللمحافظة على المجموعات والأجهزة .

مجمل القول انه لايوجد ما يساعد على رفع الروح المعنوية اكثر من توفير الجو الصالح للعمل ، لان اغفاله وعدم الاكتراث به يؤديان الى تثبيط الهمم والعزائم واصابة العاملين بالاحباط .

ساعات العمل :

تفتح معظم المكتبات الجامعية أبوابها فى وقتنا الحاضر فى الثامنه صباحا ولا تغلقهــا قبل الثامنة وأحيانا العاشرة مساء طوال أيام الاسبوع السنة أو الخمسة تبعــا للنظــم والعادات المحلية ، كما تفتح أبوابهــا لبعض الوقت ايام العطلة الأسبوعية (كالخميس والجمعة أو الخميس فقط فى الدول الاسلامية ، والسبت والأحد أو السبت فقط فى غيرها) . وترجع ســاعات الفتح الطويلة الى الزيادة المضطردة فى أعداد الطلاب الجامعيين التى لا يقابلها فى العــادة زيادة موازية فى الحيز المطلوب .

وتكشف احدى الدراسات المسحية فى المكتبات الجــامعية بالولايات المتحــدة عن أن متوسط ساعات العمل بالنسبة للعاملين المؤهلين لايتجاوز ٣٨ ساعة وبالنسبة لغير المؤهلين ٤٠ ساعة ، وأن العاملين فى معظم أقسام العمليات الفنية يقضون دواما اعتياديا (من الثامنة صباحا حتى الخامسة مساء من الاثنين للجمعة) (٥٧) . ويبدو ان هذه النسب هى الســارية فى معظــم المكتبــات الجامعيــة بالعــالم العــربى مع اختــلاف ايام العطلة الأسبوعية .

ويشير « سميث » و « باكستر » الى أن ساعات الذروة هى حصــة الغــداء (يقابلها ساعة الصلاة فى بعض الدول الاسلامية) ، وانه مالم يفضل العاملون فكرة العمل على فترتين احداهما صباحية والأخرى مسائية فان تكليفهم بذلك سوف يترك آثارا سيئة فى نفوسهم ، نظرا لمــا يضيعونه من وقت فى الذهاب والعودة من المكتبة واليها وخصوصا للذين يقيمون فى أماكن بعيــدة عن المكتبة ، بالاضافة الى الوقت الذى ينفق فى الغداء والراحة الجسمية الواجبة . كما ينصح المؤلفــان بضرورة تجنب ســاعات العمل الطويلة المتتابعة ، الا اذا كان الموظفون قادرين على مزاولة العمل بهمة ونشاط طوال يوم كامل ، وينتهيان الى القول بأن المرونة واجبة فى اعداد جداول العمل بالنسبة للموظفين حتى لايصابوا بالكآبة والهبوط فى قواهم الحيوية أو نشاطهم الوظيفى(٥٨) .

ويبين « باركى » فوائد المرونة فى اعداد جداول العمل لموظفى المكتبات الجامعية حينما يقــول أن هناك فى العــادة ما يمكن أن نسميه « الوقت المحــورى » Coro time وهو الذى ينبغى حضــوره على جميــع العاملين ، وليكن من الساعة التاسعة الى الحادية عشرة صباحا ، أما الأوقــات الأخــرى ، ولتكن تلك الواقعــة بين الثامنة صباحا والسادسة مساء ، فيمكن اخضاعها لجداول مرنة . وحتى يتحقق الانضباط يجب أن يوضع حــد معين لتراكم ساعات العمل أسبوعيا(٥٩) .

أما خلال العطلة الصيفية وعطلة ما بين الفصلين الدراسيين فان المكتبة الجامعية تفتح أبوابها لساعات أقل نسبيا ، نظرا لقلة الضغط عليها من جانب الطلاب والاساتذة . وهذا فى حد ذاته يعتبر ميزة اضافية يتميز بها العاملون فى المكتبات الجامعية عن نظرائهم فى المكتبة العامة . والغريب ان مثل تلك الأمور الثانوية قد تكون دافعا للبعض على تفضيل العمل فى المكتبات الجامعية على العمل فى سواها من المكتبات .

وتتفق الآراء على ان الأداء الجيد يتطلب نوعا من تجديد النشـــاط الذى يتأتى من اتصال العاملين بأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من موظفى الجامعة ، ومن القراءة الحرة ، والانقطاع عن العمل لفترة قصيرة مرة واحدة أو مرتين يوميا لتناول المرطبات أو شرب الشاى والقهوة أو التحدث مع الزملاء الآخرين .

الاجـــازات :

بالاضافة الى العطل الرسمية سواء عطلة نهاية الأسبوع أو العطلات الأخرى المقررة مثل عطلات الأعياد الدينية والوطنية والمحلية ، يجب أن يتمتع العاملون فى المكتبات الجامعية باجازات سنوية مدفوعة الاجر . وتختلف مدة الاجـــازة السنوية تبعـــا للنظام العام للعاملين بالدولة ، وان لوحظ انها لاتقل فى العـــادة عن شهر ولاتزيد عن خمسة وأربعين يوما . ويقـــد يتحتم على العاملين بالمكتبة الحصول على الاجازة السنوية فى مواعيـــد تختلف عن مواعيد أجازة اعضاء هيئة التدريس ، ضمانا لتشغيل المكتبـــة بشكل مستمر ، كما يجوز فى حالة الضرورة أو بناء على طلب الموظف نفسه وموافقة مدير المكتبة أن تجزأ هذه الاجازة الى فترتين ، أو تؤجل الى وقت لاحق . وفى بعض الحالات تلغى الاجازة كلها او بعضها بموافقة الموظف على أن يعوض عنها ماديا . ويتم كل ذلك وفقا لمقتضيات العمل .

وهناك أيضا الاجازات المرضية مدفوعة الأجر الكامل والجزئى والتى تقرر وفق الاجراءات المحددة بنظام الخدمة المدنية فى الدولة الواحدة . وفى الولايات المتحدة تتراوح الاجازة المرضية للعاملين فى المكتبات الجـــامعية بين عشرة ايام مدفوعة الأجر ، مع خصم الايام الزائدة من الاجازة السنوية أو من الراتب (كما فى جامعة ميسورى) ، واجازة مرضية مدفوعة أو غير مدفوعة الاجر دون تحديد المـــدة ، ولكن بوضع ظروف المرض ومدة خدمة الموظف المريض فى الاعتبار (كما فى جامعة كولومبيا) (٦٠) .

ومن الاجازات التى تمنحها المكتبات الجامعية اجازة الوضع للسيدات العـاملات Maternity leave والتى تبلغ خمسة وأربعين يوما مدفوعة الأجـر فى معظم الاحيان ، وقد تصل فى بعض الدول ومن بينها مصر الى ثلاثة شهور كاملة . وهناك كذلك أجازة « الامومة » أو « الارضاع » والتى تفرغ فيها الأم لمدة ساعتين يوميا من اجل ارضاع وليدها .

ولعـل من الطريف والغريب معا « اجازة الابوة » Paternity leave التى تخول للموظف أن يتفرغ لرعاية طفله الرضيع ، والتى لا تزيد عن ستة شهور (كما فى جامعة كولومبيا) . وهى اجازة بدون راتب طبعا (٦١) .

ولا تغفل الاجازات الطارئة بمرتب كامل أو بدون مرتب التى تمنح فى حالات الضرورة القصوى ، وكذلك اجازات المثول أمام المحاكم للشهادة ، وأخيرا اجازة الانخـراط التطـوعى او الالزامى فى الخـدمة العسـكرية (التجنيـد) .

وفى جميع الاحـوال يجب على المكتبـة أن تعمل على تدبير التغطية المناسبة للخدمات المكتبية فى الاوقات التى يتغيب فيها العاملون ، وقـد يساعدها على ذلك مرونة كافية عنـد اعـداد جـداول العمل واستغلال ذكى لساعات عمل الطلاب المساعدين .

الرعـاية الصـحية :

يسـتفيد العاملون فى المكتبات الجامعية من الرعاية الصـحية التى توفرها الجامعة للاسـاتذة والطلبة ومختلف فئات العاملين بها . وتنطوى هـذه الرعاية الصحية على العلاج المجـانى سـواء بالادارة الصحية أو بمستشفى الجامعة أو بالمستشفيات الخارجية . وتقوم بعض الجامعات بصرف الدواء للمرضى من العاملين عن طريق الصـيدلية التـابعة للادارة الصحية أو المستشفى الجامعى . وعموما فان هـذه الامتيازات تختلف من دولة لاخرى ، وان كان الاشتراك فى احـد المشروعات العلاجية المخفضة يعـد قاسـما مشتركا بين معظم الجامعات الامريكية والاوربية . وجدير بالذكر أن الرعاية الصحية قـد تقتصر على علاج الموظف وحـده ، كمـا قـد يستفيد منها أيضـا أفراد عائلته .

الميزات الاضـــافية والتقـــاعد :

فى سعيها الدائم لاجتـــذاب وتعيين أفضـــل العناصر البشرية تعلن المكتبـــات الجامعية عن مزايا اضـــافية تمنحها للعاملين . ويذكر « رايت » أن هـــذه المزايا قـــد تشـــمل الاجازات الطارئة للاســـباب الشـــخصية البحتة ، واجازات الولادة والرضـــاعة للامهات ، واجازة التصويت فى الانتخـــاب ، وتشييع الجنازات ، كما قـــد تشـــمل الاشتراك المخفض فى واحـــد أو اكثر من مشروعات الرعاية الصحية ، والتأمين على الحياة ، وتأمين العجز الكلى والجزئى ، ومكافأة نهاية الخدمة (٦٢) .

ويدخل فى هـــذا النطاق أيضـــا دفع معاش التقـــاعد . والتقـــاعد الاجبارى فى معظم الدول العربية يبـــدأ عنـــد بلوغ سن الستين ، فيمـــا يتراوح التقـــاعد فى الولايات المتحدة بين سن الخامسة والستين والثامنة والستين . ويذكر « لايل » أن جمعية المكتبات الامريكية توفر وتضمن وقاية شاملة لمختلف الاعمار ، فعضو الجمعية يمكنه الاشتراك فى برنامج خماسى يشمل التقـــاعد والعجز والرعاية الصحية والعمليات الجراحية وتغطية معظم نفقات العلاج اذا كان دون الخامسة والستين (٦٣) .

الترقيـــات :

تخضع ترقية الموظف فى المكتبة الجامعية لعوامل كثيرة أهمها حاجة المكتبة وارتفاع مستوى أداء الموظف . ولقياس دقيق لاداء الموظف يقترح « هاجرتى » استمارة مبسطة تعـــد لهـــذه الغـــاية وتشتمل على البنـــود الآتيـــة :

١ — **مـــدى اسهام الموظف فى العمل** . هل هو مجـــد كادح ؟ هل انتاجه متواصـــل ؟ هل ينفذ ما تؤهله له قدراته ؟ ما الذى يحتاج اليـــه لزيادة اســـهامه ؟

٢ — **كيفية الاداء** . هل يستعين الموظف بالاســـاليب المتعـــارف عليها ؟ هل عمله دقيق ومقبول ؟ هل يستقيم عمله مع معايير الجـــودة فى قسمه أو وحدته ؟ كيف يمكنه تحسين الاداء ؟

٣ — **درجة الاشراف المطلوبة** . هل يتبع الموظف كل التعليمات ؟ هل يمكنه العمل دون معاونة مفرطة من جانب رئيسه المباشر ؟ هل يتواكل على الآخـــرين فى مجموعته ؟ هل يمتثـــل لقـــواعد وآداب الســـلوك أم يستخف بهـــا ؟

٤ ــ **علاقاته بالاخرين** . هل يحتك بغيره من الموظفين ؟ هل يعاون على العمل الجماعى أم يعوقه ؟ هل يستجيب لتعليمات رؤسائه بالشكل المناسب ؟ كيف يمكنه تحسين علاقاته ؟ (٦٤) .

ولدى ظهور الحاجة الى الترقيات فان تحليل أداء الموظفين يصبح من صميم عمل مدير المكتبة ، بالتشاور مع رؤساء الاقسام ، أو مع لجنة الترقيات ان وجدت . ويوصى « جلفاند » بأن تكون معايير وفرص الترقى بالنسبة للمكتبيين مساوية لتلك الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ، مع الالتزام بالمرونة ومراعاة الظروف الخاصة عند تطبيق تلك المعايير ، فالعاملون فى المكتبات الجامعية يفتقرون الى الوقت الكافى لنشر البحوث العلمية او المهنية ، كما أن الكثيرين منهم يسعون لمواصلة الدراسة والحصول على مؤهلات علمية او مهنية متقدمة (٦٥) .

التنمية المهنية للعاملين فى المكتبة الجامعية

من واجب المكتبة الجامعية بعد تعيين العاملين العمل على تنميتهم مهنيا . وقد يتصور البعض أن فى ذلك خسارة للمكتبة ، فبعد تدريب ناجح قد يمتد لعدة سنوات لشاب فى مقتبل العمر ، وبعد تعليمه وتوجيهه وتشجيعه ، قد يترك الشاب وظيفته بالمكتبة للالتحاق بوظيفة أعلى او مماثلة فى مكتبة أخرى . ويمكن الرد على ذلك التصور الخاطىء بأن المكتبة تستفيد من حماسة هذا الشاب ومن نشاطه وافكاره طول مدة خدمته لديها ، كما أنها تستفيد وبنفس القدر من خروجه للعمل فى اى مكتبة أخرى . فالسمعة الطيبة التى تجنيها من وراء تخريج مكتبيين مدربين تدريبا ممتازا ليست مصدر شرف وفخر لها فحسب وانما لها كذلك تأثير مغناطيسى فى جذب الكفايات البشرية اليها مستقبلا . وليست هناك مكتبة واحدة يمكنها أن تنمو وتزدهر فى ظل اقتصارها على قدرات داخلية ضيقة أو فرص عمالة محدودة ، ولكن يجب أن تتنوع الشخصيات ، وان تتبدل الافكار ، وان تتلون الاساليب ، وأن يحقن النشاط والحيوية بدماء متجددة . وفى المقابل يتحدث البعض عن مساوىء عدم الاستقرار وقصر مدة الخدمة وضياع الولاء وفقدان الخلفية التى بناها الموظف عن تاريخ ونسع وأسلوب المكتبة . لكن الحقيقة تظل ثابتة وهى ان جهاز الموظفين الراكد المتحجر لايسفر فى معظم الاحوال الا عن فكر محدود وممارسات مقيدة .

وتتخذ تنمية العاملين فى المكتبة الجامعية اشكالا متعددة . وليس من الحكمة ولا فى الامكان وصف « روشتة » من الاساليب التى تضمن

للعاملين تنمية أفضل أو تدريبا مهنيا أكثر تفوقا ، وان كان اتباع أكبر قدر من الطرق والاساليب التالية قد يحقق النمو المهنى المنشود .

تعريف الموظفين الجدد بالمكتبة :

من الضرورى تعريف الموظف الجديد بالسياسة العامة للمكتبة ، وتخطيطها العام ، ومعالمها الخاصة ، ووظيفة القسم الذى سوف يعمل به . ومن المهم أن يتعرف القادم الجديد مسؤوليات جميع العاملين بالمكتبة ، بدءا من مدير المكتبة ورئيس القسم ومرورا بكل العاملين المؤهلين وانتهاء بالموظفين الكتابيين . ويمكن اتمام كل ذلك بتنظيم جولة أو جولات يتولى فيها المدير نفسه أو من ينوب عنه كالوكيل أو رئيس القسم دور المرشد . ولا يجب الاكتفاء بجولة قصيرة لمدة عشر دقائق مثلا ، وانما يفضل أن توزع على مدة أيام وربما أسابيع ، فى حال اشتمالها على زيارة مختلف الاقسام والوحدات .

وبينما يجب على المدير نفسه القيام بالترحيب بالموظف الجديد فى اليوم الاول لتوليه العمل ، يقترح « روجرز » و « ويير » أن تتولى جهة مسؤولة مثل ادارة شؤون العاملين او ادارة العلاقات العامة بالجامعة أو المكتبة ترتيب المسائل الاخرى المتعلقة بتدبير سكن مؤقت للقادم الجديد وسبل الانتقال من والى عمله حتى يتكيف مع « البيئة » الجديدة ويعتاد عليها (٦٦) .

دليل العمل بالمكتبة :

يعتبر دليل العمل بالمكتبة من الوسائل الادارية الناجحة لتوجيه العاملين الجدد وتدريبهم ، على الرغم من تكاليف انشائه الباهظة والشقاء الذى يسببه فى سبيل المحافظة على حداثته وتطويره . وهناك نوعان من أدلة العمل : الدليل الشامل الذى يتضمن نموذجا للتنظيم الادارى للمكتبة ، واللوائح الخاصة بالعاملين (مثل جدول الرواتب ، وساعات العمل ، والترقيات ، والاجازات ... الخ) ، ووصفا للسياسة المتبعة فى المكتبة من حيث التزويد ، واعارة الكتب ، والخدمة المرجعية ، وغيرها من الانشطة والخدمات ، والنوع الآخر هو الدليل الارشادى المفصل الذى يتناول بطبيعته الاجراءات المعمول بها فى قسم بعينه أو جانب محدد من جوانب العمل بالمكتبة . ويمكن للمكتبة الواحدة الجمع بين الدليلين . وان كان اعداد الدليل يستغرق وقتا طويلا ؛ فليس هناك بديل آخر يضمن تطبيقا موحدا للاجراءات والقواعد أو تنفيذا حرفيا للتعليمات .

وفى هـذا المضمار يرى « طومسون » فائدة اصدار نشرة دورية خاصة بالعاملين بالمكتبة ، مرتين أو أكثر سنويا ، فمثل تلك النشرة الاخبارية تنقل اليهم معلومات مركزة عن أحدث التطورات والخدمات والاجراءات ، كما أن لهجتها غير رسمية فى العادة ، ويسهم فى كتابتها وتحريرها أفراد من مختلف الاقسام تحت اشراف عضو بارز أو قديم من العاملين بالمكتبة (٦٧) .

التسجيل فى بعض المواد الدراسية :

يتجه اهتمام بعض المكتبات الجامعية الى السماح للعاملين وبخاصة المؤهلين منهم بمواصلة الدراسة لتنمية معلوماتهم المهنية ورفع مستوى الخدمة التى يقدمونها للمكتبة . ولا تقتصر دراسة العاملين على مجال علم المكتبات وحده — فى حال توفر هذه الدراسة بالجامعة — وانما فى وسعهم التسجيل فى بعض المجالات الاخرى ذات الصلة مثل الادارة العامة والعلاقات الانسانية وعلم النفس التربوى واستخدام الحاسب الالكترونى واللغات الاجنبية . ويرى مؤلف هذا الكتاب ضرورة التركيز على اللغات الاجنبية وبصفة خاصة على اللغة الانجليزية لمن يعملون فى حقل المكتبات الجامعية فى الوطن العربى . فلا يخفى على الاذهان النقص الواضح والضعف العام لمستوى معظم العاملين فى مكتباتنا الجامعية فى مجال اللغات ، فى الوقت الذى يتعاملون فيه مع مجموعات مكتبية نصفها أو أكثر مطبوع ومنشور بالانجليزية .

وقد يكون من المفيد كذلك تمكين بعض العاملين من مواصلة دراساتهم العليا فى حقل آخر بعيد تماما عن حقل المكتبات ، لا سيما وأن المكتبات الجامعية فى عصرنا هذا بدأت تعير المتخصص الموضوعى التفاتا خاصا .

وفى بعض الحالات تشترط المكتبة تعويض الوقت الذى يضيع نتيجة حضور الموظف للمحاضرات ، وان كان الاتجاه الحديث يدعو لتساهل أكثر وتشجيع أكبر من جانب الادارة التى تقوم احيانا بدفع الرسوم والنفقات الدراسية نيابة عن الموظف أو باعفائه من جزء كبير منها .

الاجتماعات واللقاءات المهنية :

يؤكد « جلفاند » على اهمية الدور الذى تلعبه الاجتماعات واللقاءات المهنية فى تدعيم الصلة بين مدير المكتبة الجامعية والعاملين معه ، وكذلك بين العاملين أنفسهم . ولا تقتصر فائدة تلك الاجتماعات على تعرف

العاملين الخطط والبرامج الجديدة المتصلة بالجامعة والمكتبة ، ولكنها أيضا تتيح الفرصة لمناقشة المشكلات الخاصة بالمكتبة والاجراءات الجديدة ، والاستماع الى محاضرات يلقيها مكتبيون زائرون وبعض المسؤولين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس (٦٨) .

وتتحقق أعظم الفائدة من الاجتماعات اذا عقدت بصفة دورية منتظمة ، واذا أعد لها جدول أعمال محدد ، واذا كان ثمة من يقوم بتسجيل القرارات المتخذة فيها ، تجنبا لسوء الفهم أو اللبس ومنعا لتكرار المناقشة فى مواضيع قتلت بحثا وتمحيصا .

ويصعب تحديد مدة زمنية لمثل تلك الاجتماعات ، ولا سيما اجتماعات رؤساء الاقسام التى تميل الى الامتداد لعدة ساعات . وقد ينفع تشكيل لجان خاصة من العاملين للبحث فى المشكلات التى تتطلب تفصيلات دقيقة ، بدلا من مناقشة تلك المشكلات فى اجتماع موسع .

ويشير « هيجام » الى ضرورة اشراك العاملين من المراتب الادنى فى تلك المناقشات ، ويعتقد أن الاجتماعات التى تضم جميع العاملين بالمكتبة ، على الرغم من مصاعب عقدها ، هى أفضل الاجتماعات . واذا تعذر على المكتبة اغلاق أبوابها لمدة ساعة أو نحو ذلك لعقد اجتماع من هذا النوع ، فليس فى رأيه من بديل آخر يمكن أن يحقق المساواة فى فرص المشاركة فى المداولات والمناقشات بين جميع العاملين (٦٩) .

لكن « لونج » يرى أنه من شبه المستحيل بل ومن غير الضرورى عقد اجتماعات يشترك فيها جميع العاملين ، ويقول ان من الافضل عقد اجتماعات لقطاعات محددة منهم ، يدعى اليها بعض العاملين من كل قطاع بالتناوب ، فالاجتماع المصغر يمنح فرصا أكثر للتعبير عن الآراء (٧٠) .

ويعتبر « هارو » أن اشراك العاملين فى اتخاذ القرارات من الامور الهامة التى تساعد على الابتكار والتجديد ، ويقترح انشاء لجنة دائمة مهمتها التخطيط والبحث لمقاومة اصرار وتمسك البعض بعدم احداث تغيير فى أنظمة المكتبة ، وتقوم هذه اللجنة بدراسة وتزكية وسائل تنفيذ خدمة مكتبية هادفة سواء فى السياسات أو البرامج ، كما تتضمن أعضاء من هيئة التدريس بالجامعة بالاضافة الى عدد من المكتبيين الاداريين وغير الاداريين وممثل عن اتحاد الطلاب (٧١) .

وليست الاجتماعات الرسمية هي السبيل الوحيد لالتقاء العاملين في المهنة ، فهناك اللقاءات الاجتماعية التي تتم في غرف استراحة الموظفين ، والتي يمكن أن تتخذ شكل ندوات مهنية تعقد بين الحين والآخر لمناقشة بعض الموضوعات ذات الاهتمام المشترك خارج ساعات الدوام .

حضور المؤتمرات والحلقات الدراسية :

للارتقاء بمستوى الاداء المهني وللوقوف على احدث التطورات والافكار في حقل المكتبات ، تحرص المكتبة الجامعية على تشجيع العاملين على المشاركة في اجتماعات الهيئات المكتبية المهنية على المستوى المحلي والقومي والعالمي . وكما هو الحال مع أعضاء هيئة التدريس فان الحاجة الى حضور المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية باتت ملحة في عصر كعصرنا هذا حيث يتركز الاهتمام على التخصص ويتزايد التعامل مع سبل التكنولوجيا الحديثة كالحاسب الالكتروني وغيره من وسائل الاستخدام الآلي في المهنة .

ويقول « كاسر » ان المكتبي قبل خمسين عاما كان في استطاعته ان يتخرج في الجامعة ولديه رصيد من المعلومات المهنية بما يكفي لممارسة عمله بنجاح فيما تبقى له من حياة . أما اليوم فان ذلك يعتبر ضربا من المستحيل بفضل التركيز على البحث في التعليم الجامعي . وليست هناك مغالاة في القول بأن الفرد ، في أي مجال ، الذي لا يعمل على تنمية مهاراته بشكل مستمر ، لهو خليق بالافلاس في غضون سنوات قليلة . ولذلك فان المكتبي الذي لا ينشط في متابعة وتلقي التعليم المستمر الذي يكتسب من خلال الحلقات الدراسية والمؤتمرات والندوات التي تنظمها الجمعيات المهنية ، سوف يواجه صعوبة بالغة في المضي قدما او التمشي مع احدث وأخر التطورات والاتجاهات في المهنة (٧٢) .

ولحضور احد المؤتمرات أو الحلقات الدراسية لا بد للموظف من الحصول على موافقة رئيس القسم الذي يعمل فيه وموافقة مدير المكتبة كذلك ، حتى يتسنى اعفاؤه من ساعات أو أيام العمل طول فترة اشتراكه ، وحتى يصرف له بدل الانتداب والانتقال المقرر . وتقع على كاهل مدير المكتبة مهمة اختيار من يراه مناسبا لحضور المؤتمر أو الندوة .

وتضع « جامعة ولاية جورجيا » على سبيل المثال بعض التوجيهات لمساعدة المدير في اتخاذ قراره ، منها أن يقوم الموظف بتمثيل المكتبة أو

الجامعة فى المؤتمر ببحث يعده ، وأن يكون عضوا فى احدى الجمعيات المهنية ، أو أحد موظفيها العاملين ، أو احد موظفى لجنة من لجانها ، وأن تكون هناك صلة وثيقة بين المؤتمر والعمل المهنى للموظف (٧٣) .

ويشكو « ساينى » من الوضع المخزى الراهن فى الهند فى هذا الصدد ، اذ ان هناك نوع من الابتزاز من قبل بعض المكتبيين الخبثاء فى بناء علاقات شخصية مع كبار المسؤولين فى وزارة التعليم لضمان ترشيحهم لحضور مؤتمر أو لقاء مهنى فى احدى الدول الاجنبية ، أو تنصيبهم خبراء فى الدول النامية مثل الشرق الاوسط وافريقيا . ويشدد « ساينى » على وجوب صياغة سياسة محددة عند اختيار الوفود لمثل تلك اللقاءات ، والا فان المهنة المكتبية ستسير الى الوراء بسبب قلة من « الجشعين مفتولى العضلات ! » (٧٤) .

وبالاضافة الى حضور الندوات والمؤتمرات تحث بعض المكتبات الجامعية العاملين فيها على زيارة المكتبات ومراكز المعلومات ومراكز التوثيق الاخرى ، لاقتناعها بأن مثل ذلك « الاتصال » يفيدهم فى الاخذ بأفضل الاساليب ، وفى ابداء الملاحظات والانتقادات ، والشعور بأنهم لا يعملون فى فراغ .

التدريس والتأليف واعداد البحوث :

تمنح بعض المكتبات الجامعية الافراد المؤهلين القادرين على التدريس ، فرصة تدريس مواد علم المكتبات أو العلوم الاخرى ذات الصلة ، نظير مكافأة اضافية ، حتى لا تحرم الجامعة من كفايات قد يتعذر الحصول عليها ، أو لسد النقص فى أعضاء هيئة التدريس . وفى كل الاحوال يجب ألا يزيد عدد ساعات التدريس عن الحد المعقول الذى يسمح للفرد بتأدية عمله المهنى الاساسى على أفضل وجه .

كما تقوم بعض المكتبات الجامعية بتقديم العون اللازم للعاملين الراغبين فى اعداد البحوث والتأليف والترجمة . ويتمثل هذا العون فى تدبير سبل الاستنساخ والتصوير والاعمال الكتابية ، واعفاء الموظف من ساعات عمل أسبوعية محددة ، والصرف على التكاليف الاخرى للبحث أو المشروع كالانتقال والطباعة والنشر . ويقرر مدير المكتبة قبول أو رفض البحث أو المشروع المقترح . وغالبا ما يبنى قراره على بعض

الاعتبارات مثل الامكانات البشرية والمادية المتاحة وصلاحية البحث ، ومدى نفعه واحتياج المكتبة له .

ومما لا شك فيه أن الصراع الدائر بين العاملين فى المكتبات الجامعية وجهات الاختصاص من أجل المساواة فى الوضع الاكاديمى بأساتذة الجامعات لا بد وأن يمهد السبيل فى نهاية المطاف الى اهتمام وتركيز أكبر على كتابة البحوث ونشرها لاغراض الترفيع والترقية . ففى مكتبة جامعة «ولاية أوهايو» بالولايات المتحدة تشكلت لجنة للبحوث العلمية مهمتها تشجيع وتمويل البحوث وانشاء شبكة اتصالات ووضع سياسة عامة للبحوث المطلوبة . ويتضح أن الدور الاساسى لتلك اللجنة هو العمل على توفير المناخ البحثى للعاملين المؤهلين هناك (٧٥) .

اجازات التفرغ العلمى :

من الامور التى أصبحت مألوفة فى المكتبات الجامعية بالولايات المتحدة وبعض الدول الاخرى منح العاملين اجازة تفرغ علمى أسوة بأعضاء هيئة التدريس فى الجامعة . غير أن ذلك الامتياز لا يسرى على جميع العاملين المؤهلين وانما على فئة محددة منهم فقط . ويخضع منح اجازة التفرغ العلمى عادة لموافقة مدير المكتبة ، الا أن البت النهائى فيها يترك لوكيل الجامعة للشؤون الاكاديمية .

وتتراوح اجازة التفرغ العلمى بين فصل دراسى واحد واثنى عشر شهرا ، يتقاضى صاحبها راتبا كاملا ، وفى بعض الجامعات ما نسبته ٧٥٪ من الراتب خلال فترة الاجازة . ويشترط للحصول على هذه الاجازة أن يكون الموظف قد أمضى ست سنوات كاملة من العمل الناجح المتواصل ، وأن يتقدم الى الجهة المسؤولة (مدير المكتبة او لجنة الاجازات) بمخطط للمشروع الذى ينوى القيام به ، يبين فيه — كما هو الحال فى جامعة « ويسترن ميشجان » بالولايات المتحدة — عرضا واضحا موجزا للمهمة العلمية ، وبعض المعلومات التى تساعد على الحكم على أهلية المخطط ومقدرة الشخص على اتمامه ، علاوة على الكسب الذى تجنيه المكتبة من وراء المهمة العلمية (٧٦) .

ومن رأى « روجرز » و « ويير » أنه اذا كانت اجازة التفرغ العلمى جديرة بالاحترام الحقيقى ، فيجب أن تبنى على مخطط متكامل يكفى لتبرير منحها ، مثل القيام بمشروع ببليوجرافى ، أو دراسة متقدمة ، أو حل

لمشكلة ، أو بحث علمى يستهدف تنمية الموظف فكريا وزيادة خبراته وتجاربه المهنية . أما منح الاجازة لغرض السفر الى الخارج والاطلاع فحسب فلا مبرر له . (٧٧) .

التنمية المهنية بالوسائل غير التقليدية :

ثمة طرق أخرى تختلف عن الطرق والاساليب السابقة لها أهميتها الخاصة فى تثقيف العاملين والارتفاع بمستوى أدائهم المهنى .

ويأتى فى مقدمة هذه الطرق الاطلاع الدائم والقراءة الموسعة لادب علم المكتبات ، ممثلا فى الكتب والدوريات المهنية المتخصصة . فعن طريق القراءة يكتسب الموظف أفكارا جديدة ، وفهما أعمق للممارسات الجارية ، وادراكا لمختلف وجهات النظر . وقد لوحظ أن الموظف العادى فى المكتبة الجامعية لا يقوم بالقراءة المهنية تلقائيا ، اما لصعوبة الحصول على المواد نفسها ، أو لارتفاع أسعار الاشتراك فى الدوريات المتخصصة ، أو لعدم توفر الوقت اللازم للقراءة والاطلاع أثناء العمل . من هنا يصبح تمرير المطبوعات المهنية الجديدة على جميع العاملين بالمكتبة ، ومنحهم الوقت المناسب للاطلاع عليها وقراءة ما يفيدهم منها داخل المكتبة ، واعطائهم الفرصة فى مناقشة ما يقرأون فى الاجتماعات المهنبة الدورية ، من الامور واجبة التنفيذ . وقد تعمد المكتبة الى شراء عدة نسخ من الكتاب الواحد والاشتراك بعدد من النسخ فى الدورية الواحدة خصيصا لهذا الغرض . ومهما بلغ ارتفاع تكاليف الانفاق على شراء تلك المطبوعات فان المردود على الامد القصير والامد البعيد لا يمكن تقديره بثمن .

كما ينبغى تشجيع بعض العاملين الذين يجدون فى الكتابة الخلاقة أو القاء الخطب والاحاديث اشباعا لرغباتهم ، حتى لو تطلب الامر اعفاءهم من بعض ساعات العمل . فعندما يكتب المرء أو يلقى حديثا ، فانه بذلك يخضع قدراته الذهنية لآراء الآخرين ، فان لاقت قبولا واستحسانا فذلك حافز قوى له على تنمية مواهبه ، وان واجهت نقدا فانه يتعلم من ذلك النقد . ومما يذكر أن المهنة فيها الكثير من الشعراء وكتاب القصص والرسامين والخطاطين الذين يجب العمل على تنمية هواياتهم ومواهبهم .

وقد سبق أن أشرت الى اللقاءات غير الرسمية التى تتم فى غرفة استراحة الموظفين ، التى لا يمكن انكار فائدتها فى تبادل وجهات النظر وزيادة التعاون ورفع روح التضامن بين العاملين .

بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة الجامعية

العلاقة بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس :

تتحد الآراء حول ضرورة وجود علاقة وثيقة وتعاون واع بين العاملين فى المكتبة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة . فمثل تلك العلاقة كفيلة بتشجيع الطلاب على استغلال موارد المكتبة الى أقصى حد .(*) كما أن المكتبى الذى يؤدى عمله دون تعاون أو ارتياح لدى هيئة التدريس لن يصادف نجاحا ذا قيمة . ونحن نعلم أن المناهج الدراسية فى الجامعة والبحوث الاكاديمية التى يقوم باعدادها أعضاء هيئة التدريس والطلاب لا يمكن أن تغفل دور المكتبى ، الذى تسانده سياسة واضحة من جانب « الادارة » تحث على اعتبار المكتبة ركنا اساسيا من اركان التعليم الجامعى .(*)

وقد اهتم « لايل » بتلخيص دور المكتبى فى تلك العلاقة فى النقاط التالية :

١ ــ التعرف بصفة شخصية على اعضاء هيئة التدريس ، وتفهم قدر المستطاع مناهجهم الخاصة فى التدريس ومشاكل البحث .(*)

٢ ــ المشاركة فى حضور اجتماعات مجالس الكليات والاقسام من خلال اتصالاته الشخصية ، كى يظل على علم بأى تغيير أو تطوير فى المناهج ، وحتى يتكون لديه بعض التصور لما يجب أن تفعله المكتبة ازاء التطورات الجديدة .

٣ ــ تذكير الاساتذة كلما تسنح الفرص (فى اجتماعات مجلس المكتبة أو فى أوقات الراحة من العمل) بموارد وخدمات المكتبة المتنوعة التى قد تفيدهم سواء فى التدريس أو فى اجراء البحوث .

٤ ــ تبليغ الاساتذة بأحدث المعلومات عن الكتب والمواد المتوفرة وذلك من خلال قوائم الاضافات المطبوعة أو المعرفة الشخصية بالكتب الجديدة أو اى وسيلة أخرى ، حتى يمكن الاستفادة منها فى المحاضرات أو المناقشات أو التطبيقات المعملية .

٥ ــ الاتصال الشخصى بالاساتذة لمعرفة حاجة طلابهم من مواد الدراسة الحرة ، حتى يشرع فى اتخاذ الخطوات المناسبة لتحقيق تلك المطالب .

٦ — تطويع سياسة ولوائح المكتبة لمرونة كافية لخدمة التدريس والبحث ، مثل تحقيق رغبة استاذ فى اشتراك مؤقت فى احدى الدوريات العلمية ، أو حجز بعض المواد فى قاعة خاصة لغرض المناقشة ... الخ (٧٨) .

ويرى « جلفاند » أن العلاقة بين العاملين بالمكتبة وهيئة التدريس يمكن أن تكون علاقة مثمرة فعلا ، وذلك بشرط ان تكون علاقة متبادلة . فالاستاذ بدوره يمكنه دعوة أحد العاملين بالمكتبة الى قاعة الدرس لمناقشة الادوات الببليوجرافية التى يمكن أن يستفيد منها الطلبة ، كما يمكنه اللجوء الى استشارة العاملين بالمكتبة لتزويده بالمواد والتسهيلات الخاصة لمعاونة طلاب الدراسات العليا والباحثين (٧٩) .

وتحقق اجتماعات مجلس المكتبة أعظم الفرص للتعاون البناء بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس . فعندما يدعى بعض الاساتذة لحضور تلك الاجتماعات ، فانهم يدعون كمستشارين يمكن الاستفادة من توجيهاتهم فيما يتعلق بالعديد من الامور ، مثل وضع سياسات لقواعد الاعارة ، واستخدام المكتبة من قبل من لا ينتمون الى الجامعة ، ونشر المخطوطات ، وتدعيم ميزانية المكتبة ، واختيار العاملين من الرتب العليا مثل رؤساء المكتبات الفرعية ، وقبول أو رفض شراء مجموعة كتب غير عادية ، وقبول أو رفض هدايا الكتب المشروطة ، وانشاء مكتبة فرعية أو دمج بعض الفروع ، ودعم خطة لانشاء مبنى جديد واهم عناصر تصميمه ، وادخال أو تنمية الاستخدام الآلى فى العمليات المكتبية ، والانتقال من نظام تصنيف لآخر ومدى تأثير ذلك على الخدمة المكتبية لمجتمع الجامعة .

هذا وقد قام « كاميرون » و « ميسنجر » بتحليل دقيق للدراسات الخاصة بالعلاقة بين العاملين وهيئة التدريس ، فوجدا أن مجموعة منها ترى وجود تعارض وتضارب ، مثل التنافس فى الاهداف ، والفوارق فى الشخصية ، والمصاعب الناجمة عن فرض الهيكل التنظيمى لدور كل من الفئتين . أما المجموعة الاخرى فملاحظاتها على النقيض ، فهى لا ترى أى دلائل على التعارض ، بل تآلفا وتوافقا وانسجاما فى المصالح والآراء . ويكشف التحليل كذلك عن وجود عدد لا بأس به من أساتذة الجامعات ممن لا يرضون بالموظف فى المكتبة ندا أو نظيرا لهم ، وممن يبدون امتعاضا واستنكارا لتحمس العاملين فى المكتبات للمساواة بهم فى الوضع الاكاديمى . ومن رأى كاتبى التحليل أن الاختلاف الحاد فى وجهات النظر ربما يعزى الى نوع « العينة » التى اعتمدا عليها ، وان السبب الجوهرى فى فقدان التوافق يجب أن ينسب الى ضعف الاتصال الملائم (٨٠) .

قواعد السلوك :

مع نمو وازدهار مهنة من المهن ، مثل المكتبات ، فان الحاجة الى وضع تنظيم للممارسات والقيم تصبح ضرورية ، لان مثل ذلك التنظيم يهدف فى الاساس الى تحسين مستوى وسمعة اصحاب تلك المهنة . وليس ذلك هو الهدف فحسب ، وانما يميل ذلك التنظيم عادة الى أحكام قبضته على أنشطة أولئك الذين تحركهم دوافع الانانية والبطش بالآخرين .. وقد ساعدت أنظمة السلوك بالفعل على بلورة المثل العليا والمقاصد النبيلة فى مجالات كالطب والقانون والهندسة والتعليم وغيرها من المهن .

وقد ظهر أول تنظيم معروف من ذلك النوع فى مهنة المكتبات على يد جمعية المكتبات الامريكية فى عام ١٩٣٩ ، وكان الهدف من ورائه رفع المستوى المهنى والتعليمى لاعضائها ، وتحديد مسؤولية المكتبى تجاه السلطات الحكومية ورواد المكتبة والمكتبة نفسها والمهنة والمجتمع كله . وقد صدر أحدث تعديل لذلك التنظيم فى يناير ١٩٧٥ (٨١) .

وفى بريطانيا أوصت « لجنة الخدمات المكتبية » التابعة لجمعية المكتبات (البريطانية) فى يناير ١٩٨٠ بوضع تقنينات للخدمة المكتبية لضمان سلامة مستواها ، وبوضع تقنينات أخرى لتنظيم العلاقات فى المهنة ، على أن تدخل فيها العناصر التالية : كفاءة الموظف ، حماية واحترام أسرار الرواد ، الاستقلال المهنى وحرية الفكر وعدم التحيز ، السلوك المالى ، والامانة(٨٢) .

ويجب على العاملين فى المكتبات وخصوصا أولئك الذين نفوض اليهم السلطات والمسؤوليات فى اى جانب من جوانب العمل المكتبى ، أن تكون أحكامهم وقراراتهم استقلالية ، وأن يكون لديهم شجاعة كافية وايمان راسخ بصحتها . فكما أن المسؤول يستخدم حقه فى التوصية بترفيع بعض العاملين ، عليه أيضا أن يمتنع عن التوصية بترفيع أو اقرار العلاوة لغير المستحقين لها .

ومن قواعد السلوك أن المكتبى الذى يقبل وظيفة أخرى فى غير مكتبته ، عليه اشعار مدير المكتبة بذلك قبيل مغادرته بوقت كاف ، بشهرين أو ثلاثة اشهر على الاقل . ويدين المكتبى بالولاء للمكتبة وزملائه من العاملين ولكن ليس معنى ذلك أن يمسك عن النقد أو التعليق على السياسات والاجراءات التى يختلف معها ، بل عليه أن يحفظ انتقاداته داخل حدود المكتبة ، والا يعمل على تشويه سمعة أو اضعاف مكانة أحد زملائه . ومهما بلغت الخلافات الشخصية فلا ينبغى أن يسمح لها بتعطيل أو اعاقة عمل الفرد .

ويؤكد « لايل » أن الخلق الحسن والذوق الرفيع من مصادر قوة العمل المكتبي . فليس ثمة أفضل من أن يكون الموظف رقيقا ودودا في التعامل مع زملائه ، بالرغم من أن اقامة علاقات شخصية حميمة جدا في العمل أمر غير مرغوب فيه . وليس هناك أروع من السعي للتعارف وبناء صداقات مع أعضاء هيئة التدريس ، غير أن غياب الموظف عن مكتبه مرارا وتكرارا أمر غير مستحب . وليعلم الموظف أن المكافأة المادية التي يتحصل عليها من مهنته لا تقاس بتلك التي يجنيها الاتجار في العقار ، ولكن ليس ذلك مبررا كافيا لان يجوب الشاكي أو المتذمر أرجاء الحرم الجامعي متحدثا عن التضحيات التي يقدمها ببقائه في العمل . واذا حدث أن عبر المدير أو أحد المشرفين أو رؤساء الاقسام عن استيائه من موقف أو تصرف أحد العاملين ، فليست هذه فرصة للآخرين للنيل منه أو لايذاء مشاعره (٨٣)

اما « هيثكوت » فيركز على أهمية سلوك العاملين في التأثير على القراء والمستفيدين . فالاداء الهزيل لا يعكس سوى وجها قبيحا للمكتبة . ولا يملك كل المكتبيين طبيعة متفتحة أو دافعا قويا لخدمة القراء ، وانما الواجب عليهم أن ينظروا الى القراء باعتبارهم آدميين لا باعتبارهم معوقين للعمل . والهدف هو منح السائل شعورا بأن تقديم حل لمشكلته أو استفساره يدخل في صميم اهتمام وحرص المكتبي (٨٤) .

ويصف « جوردان » كيف تؤثر أجواء المكتبة على سلوك العاملين . ويبدو له أن سلوك القراء أنفسهم يتبدل تبعا لسلوك العاملين . فالصمت المطلق والجو الهادئ اللذان يساعدان على القراءة والبحث من الامور الضرورية جدا في المكتبات الجامعية ، اما أن يرفع العاملون أصواتهم ويحدثون الجلبة والضوضاء ، فلن يتسببوا بذلك في اعاقة الطلاب عن متابعة استذكارهم فقط وانما سيحاول القراء بدورهم احداث المزيد من الضجيج (٨٥) .

مشاكل العاملين :

ليس من الغريب على مكتبة يصل تعداد العاملين فيها الى المئات ظهور بعض المشاكل . ويرتبط جزء من تلك المشاكل بالاضطرابات النفسية والعصبية التي لا سبيل الى اجتنابها لدى بعض الأفراد ، كما يرتبط بعضها بالضغوط والخلافات خارج نطاق العمل ، مما يؤدي الى ضعف انتاجية الموظف بصفة مؤقتة أو متلاحقة ، أو الى اعاقته كليا عن العمل . وهناك مشاكل أخرى ناجمة عن سأم الموظفين من الروتين ، أو وهن في العزيمة ، أو خيبة أمل في الترقية ، أو حرمان من العلاوة ، أو خلافات مع زملاء العمل أو الرؤساء ، أو عن أسباب أخرى متعددة .

لذلك يجب أن يكون هنــاك من يستطيع أن يلجــأ أو يحتكم اليــه الموظف ، أو يفضي اليه بمتاعبه ، أو يناشده النصيحة والمشورة . وليس مدير المكتبة هو الملاذ والملجأ الوحيد لمثل اولئك العاملين ، بل يمكن لوكيل المكتبة أو رئيس القسم أن يؤدى نفس الدور ، كمــا قــد يضطر صاحب المشكلة الى اخــذ راى مسؤولين اداريين آخرين فى الجامعة تبعا للظروف .

ولعــل من المشاكل المزمنة فى المكتبــات الجامعية الامريكية ــ كمــا يحدثنا « روجرز » و « ويبر » ــ تقسيم العاملين فيها الى فئتين : المؤهلين وغير المؤهلين . وهو فصــل ثنــائى تعسفى كثيرا ما تستاء منه الفئــة الاخيرة ، كمــا يجب أن يحــرص العاملون على تجنب اســـتعمال تلــك المسميات ، اذ أن الاشارة دوما للمؤهلين وغير المؤهلين توحى بنظام قوامه التمييز الطبقى على أساس المنزلة ، والذى لا مبرر له فى أوضــاع العمل انفعليــة (٨٦) .

ولمدير شؤون العاملين بالمكتبة دور هام فى معالجة المشاكل الصعبة ، لا سيما المتعلقة بصرف احــد العاملين من الخدمة أو التى تمس الاشخاص المضطربين نفسيا . ويجب على مدير المكتبة أن يبحث تلك الامور بتحفظ وصبر ، وأن يعتمد على الحقائق وحــدها من أجل اتخــاذ قرارات سليمة عادلة وانسانية فى الوقت ذاته . كمــا يجب على المدير ومعاونيه أن يلتزموا بسياسة « البــاب المفتــوح » لكل العاملين من أصحاب المشاكل ، بالاستماع اليهم واسداء التوجيه والنصح لهم . فهناك ميل شــديد ــ للاسف ــ من جانب بعض المديرين والمسؤولين للتخلص من مثيرى الشغب من العاملين دون أن يوجهوا اليهم تحــذيرا أو انذارا أو نصــيحة قــد تكون دافعــا لتغيير سلوكهم وتحسين وضعهم .

ويذكر « ايجلتون » بنــاء على دراســـة قامت بهــا « جمعية الادارة الامريكية » أن المدير ينفق فى المتوسط عشرين بالمــائة من وقت عمله فى معالجة المشاكل . ويصف نموذجا لحل المشكلة ، كمــا يستعرض أدب علم المكتبات فيما يتعلق بتلك الناحية ، مقترحا تطبيق النموذج على المكتبات (٨٧) .

وفى الكثير من المكتبات يتعرض الموظف المشاغب أو ضعيف الاداء الى وضعه « تحت المراقبة » لفترة زمنية تحــددها أنظمة الخدمة المدنيــة المعمول بها . ويمكن مد تلك الفترة بموجب قرار رســمى من المكتبة يبــرز الشكوك حــول صلاحية الموظف للعمل . ويعتقد البعض أن مجرد التفكير فى مد فترة المراقبة يجب أن يوحى بعــدم استمرار الموظف فى العمل . واذا كان انهــاء خدمة احــد العاملين أمر موجع مؤلم أحيانا ، الا انه من الحماقة وقصر النظر أن تجر الشفقة الى ابقاء موظف فى عمل يفوق ويتجاوز قدراته .

اتجاهات المستقبل :

من أجل زيادة كفاية العاملين ، وتقليل اخطائهم ، واعفاء المؤهلين منهم من اعباء العمل الروتيني واليدوي ، تحرص المكتبات الجامعية في الدول المتقدمة على الاستعانة بعدد من الادوات والاجهزة الآلية التي ثبت نفعها واستخدامها بنجاح في ميادين التجارة والصناعة . من هذه الاجهزة الآلية اجهزة الاتصال كالتلكس والمبرقات الكاتبة والانابيب الهوائية التي تستعمل في دفع ونقل الكتب من مكان الى آخر . وهناك ايضا اجهزة الاختزال بما في ذلك آلات الكتابة الكهربائية وأنواع عديدة من اجهزة املاء الكلام والنسخ واخرى حاسبة تستعمل في اعداد كشوف الرواتب وتقدير الغرامات المالية واحصاءات الاعارة وغيرها من سجلات المكتبة . وهناك بالاضافة آلات تثقيب البطاقات واستنساخها ، وآلات الترجمة وآلات استرجاع المعلومات .

وقد لا تتوفر كل أو بعض تلك الاجهزة والمعدات في الدول النامية في الوقت الحالي لاسباب عدة من بينها نقص الاعتمادات والمخصصات المالية ، وضرورة استيرادها من الخارج ، وعدم توفر قطع الغيار ، والحاجة الى فنيين للقيام بأعمال الصيانة وغيرها من العقبات . وبالرغم من ذلك ينبغي على المكتبات في تلك الدول ، وبخاصة في الوطن العربي ، أن تسير في هذا الاتجاه ، وأن تعمل على ادخال ما يتوفر من تلك الاجهزة في الاسواق المحلية وما يمكن الحصول عليه من الخارج في عملياتها الفنية ، حتى تخفف من كد وكدح العاملين .

وحتى في الدول المتقدمة ، كما هو الحال في بريطانيا مثلا ، لم تستطع غالبية المكتبات الجامعية لظروف اقتصادية الاعتماد لليوم على الاجهزة المتطورة مثل الحاسب الالكتروني . وفي ذلك يقول « نيل » ان الحاسب الالكتروني لا يحقق في الوقت الحاضر فائدة عملية في المكتبات الاكاديمية الصغيرة ، وانما قد يكون اقتراحا معقولا للمكتبات الكبرى فقط . واذا كانت تلك المكتبات تستعين بالحاسب في عمليات طلب توريد الكتب وفهرستها واعارتها ، وفي تسجيل الدوريات واسترجاع المعلومات ، فان استخدامه في اشعارات القراء بتجاوز مدة الاعارة أو في ملاحقة موردي الكتب أو توزيع قوائم الاضافات الجديدة من الكتب على الاساتذة ، يحتاج الى تساؤلات حول القيمة الفعلية لمثل ذلك الاستخدام ، وحول التكاليف (٨٨) .

ومن الاتجاهات المستقبلية في الخدمة المكتبية الجامعية تحديد دور العاملين المؤهلين . ويعتقد « برونل » أنه لا ينبغي أن نعتبر المكتبيين وحدهم ولا الباحثين في وضع ملائم للوقوف امام التحديات الجمة التي يواجهها التعليم ، وأن الترابط والتكاتف اللذان من شأنهما التنسيق بين مختلف

مجالات المعرفة الحالية فى مواجهة تلك التحديات مفقودان . وينسب ذلك النقص الى عوامل الانعزالية وعدم التكامل والجهل التى يشترك فيها كل منهما . ويرى حاجة ماسة لانشاء مؤسسة من نوع جديد كى تحل محل المكتبة ، وأن ما نفتقر اليه حقيقة هو دمج كفايات وقدرات المتخصص الموضوعى والاستاذ الجامعى وعالم النفس التربوى والباحث الببليوجراقى وأخصائى الوسائل التعليمية فى وحدة أكاديمية واحدة . كما يرى ضرورة وضع مفهوم جديد لما يجب أن يكون عليه المكتبى فى المكتبة الجامعية (٨٩) .

وحول الاتجاه نفسه أعد « أوتو » رسالة دكتوراه أوضح فيها أن الهدف من دراسته هو جمع أكبر عدد من التنبؤات عن وظيفة ودور ووضع العاملين بالمكتبات الجامعية فى المستقبل ، وحصر المهارات والمعرفة والمؤهلات اللازمة لتحقيق ذلك الاداء مستقبلا ، والجديرة بمثل تلك الخدمة . كما قام الباحث باستقصاء الخلاف فى الرؤية لدى أساتذة المكتبات وممارسى المهنة فيما يتعلق باعداد مناهج دراسية خاصة تتلاءم واحتياجات المكتبات الجامعية فى المستقبل المنظور (٩٠) .

وفيما يتعلق باعداد وتدريب العاملين فى المكتبات الجامعية يرى « جيمس طومسون » أن وسائل التنمية والتدريب المتعارف عليها حاليا قد لا تكون كافية لاعداد كوادر العاملين فى المستقبل ، اذ سوف تظهر الحاجة الى ربطها بتخصص موضوعى مع تكثيف وظائف المكتبى فى مجالات محددة . كما يتكهن بأن نسبة المؤهلين الاكاديميين الى مجموع العاملين بالمكتبة سوف تنخفض (فى بريطانيا) الى حد كبير . ويدعو « طومسون » الى أن يصبح بناء جهاز العاملين هرميا فى التكوين ولكن بدرجة أقل (أى لا يكون هناك فارق هائل بين القاع والقمة) ، مع انخفاض وضع مديرى المكتبات وسلطاتهم (٩١) .

أما « آينون » فيدعونا للتأمل فى التنمية المهنية للعاملين فى المستقبل ، تلك التنمية القادرة على مسايرة التطورات السريعة فى التكنولوجيا ، وظهور أساليب جديدة للمعرفة ، والتوسع فى التخصص ، كما يتوقع لتلك التنمية المهنية أن تتم بصورة أفضل من خلال تحسين طرق التدريب وقياس الاداء . ويشجع « آينون » على التدريب الاجبارى على كل المستويات ، وعلى تقديم برنامج خاص للموظفين الجدد ، وبرامج تدريبية فى التخصصات المختلفة . ويقترح فى النهاية ايجاد وظيفة « منسق » لجميع انشطة التنمية والتدريب ، بحيث يكون جيد التأهيل فى مجال المكتبات وادارة العاملين (٩٢) .

1. Lyle, Guy R. **The administration of the college library.** 4th ed. New York, H. W. Wilson, 1974. p. 134.

2. American Library Association. Association of College and Research Libraries. **Standards for college libraries.** Chicago, 1975.

3. McNeal, A. L., " Ratio of professional to clerical staff, **College and Research Libraries, 17** : 223, May 1956.

4. Lyle, **op. cit.,** p. 135.

5. Neal, K. W. **British university libraries.** Bristol, The Author, 1972. p. 26-27.

6. Sharma, Hari K. **Organisation and administration of college libraries.** New Delhi, S. Chand & Co., 1977. p. 67.

7. Ranganathan, S. R. **Library administration.** 2nd ed. Bombay, Asia Publishing House, 1959. p. 28.

8. Sharma, Chandra Kant. **University library : its management and organisation.** New Delhi, Metropolitan Book Co., 1977. p. 88-89.

9\.

جلفاند ، موريس . **المكتبات الجامعية فى الدول النامية** ، ترجمة حشمت محمد على قاسم ومحمد فتحى عبد الهادى . القاهرة ، جمعية المكتبات المدرسية ، ١٩٧٢ . ص ٧٤ .

10. Neal, **op. cit.,** p. 28.

11. Highom, Norman. **The library in the university : observations on a service.** London, Andre Deutsch, 1980. p. 139.

12. Rogers, Rutherford D. and Weber, David C. **University library administration.** New York, H. W. Wilson, 1971. p. 37-38.

13. Downs, Robert B. and Delzell, R. F., " Professional duties in university libraries, " In Branscomb, Lewis (ed.) **The case for faculty status for academic librarians.** Chicago, A. L. A., 1970. p. 20-21.

14. Wilson, L. R. and Tauber, Maurice F. **The university library.** 2nd ed. New York, Columbia University Press, 1956. p. 257-258.

15. Rogers and Weber, **op. cit.**, p. 26.

16. India. University Grants Commission. **University and college libraries.** New Delhi, 1965. p. 69.

17. Parsons, Jerry L., " Characteristics of research library directors, 1958 and 1973 : how have they changed ? " **Wilson Library Bulletin,** 50 : 613-617, April 1976.

18. Lee, Susan A., " Conflict and ambiguity in the role of the academic library director, " **College and Research Libraries** 38 : 396 - 403, September 1977.

19. Maag, Albert F., " Design of the library director interview : the candidate's presepective. " **College and Research Libraries,** 41 : 112 - 121, March 1980.

20. Randall, William M. and Goodrich, Francis L. D. **Principles of college library administration....** 2nd ed. Chicago, A. L. A. and University of Chicago Press, 1941. p. 113-117.

21. Horn, Roger, " The idea of academic library management, " **College and Research Libraries**, 36 : 464 - 472, November 1975.

22. Thompson, James. **An introduction to university library administration**, 2nd ed. London, Clive Bingley, 1974. p. 26.

23. Rogers and Weber, **op. cit.**, p. 27.

24. Parker, Wyman, " College library personnel, " In Fussler, Herman H. (ed.) **The function of the library in the modern college.** Chicago, University of Chicago Graduate Library School, 1954. p. 75.

25. Hernon, Peter and Pastine, Maureen, " Student perceptions of academic librarians, "**College and Research Libraries**, 38 129 - 139, March 1977.

26. Thompson, **op. cit.**, p. 39.

27. Neal, **op. cit.**, p. 31.

28. Humphreys, Kenneth, " The subject specialist in national and university libraries", **Libri**, 17 (1) : 29-41, 1967.

29. Tunley, Malcolm F. **Library structures and staffing systems.** London, The Library Association, 1979. p. 43-44.

30. Bryan, Harrison, **University libraries in Britain : a new look.** London, Clive Bingley, 1976. p. 75 - 77.

31. Michalak, Thomas J., " Library services to the graduate community : the role of the subject specialistlibraian, " **College and Research Libraries**, 37 : 257 - 265, May 1976.

32. Messick, Frederic M., " Subject specialists in smaller academic libraries," **Library Resources and Technical Services, 21** : 368 - 374, Fall 1977.

33. Smith, Eldred, " The impact of the subject specialist librarian on the organization and structure of the academic research library. " In Farber, E. I. and Walling, R. (eds.) **The academic library : essays in honour of Guy R. Lyle.** Metuchen, N. J., Scarecrow Press, 1974. p. 71-81.

34. Tunley, **op. cit.,** p. 46.

35. Harvey, John F. and Parr, Mary, " University library search and screen committees, " **College and Research Libraries,** 37 347 - 355, July 1976.

36. Thompson, **op. cit.,** p. 40.

37. Thomas, Bruce," Staffing the college library. " **Library Journal,** 98 : 1090 - 1093, April 1, 1973.

38. Rogers and Weber, **op. cit.,** p. 31.

39. Christofferson, Rea, " The high cost of hiring, " **Library Journal,** 102 : 677 - 681, March 15, 1977.

40. Lyle, **op. cit., p. 164.**

41. Cottam, Keith M., " Student employees in academic libraries, " **College and Research Libraries,** 31 : 247, July 1970.

42. Lyle, **op. cit.,** p. 166 - 167.

43. Sheehan, (Sister) Helen. **The small college library.** Revised ed. Washington, Corpus Books, 1969. p. 16-17.

44. Rogers and Weber, **op. cit.,** p. 45.

45. جلفاند ، **نفس المصدر السابق** ، ص ٧٩ — ٨٠ .

46. Asheim, Lester, " The quality of personnel and library service," **In issues in library administration,** papers presented at the second U.S. - Japan Conference on Libraries and Information Science in Higher Education, Racine, Wis., 1972; New York, Columbia University Press, 1974. p. 103-104.

47. Dow, Ronald F., " Academic librarians : a survey of benefits and responsibilities, " **College and Research Libraries,** 38 : 218-220, May 1977.

48. Saini, B. S. **Library organization for higher education : the status and role of university librarian.** Delhi, Ess Ess Publications, 1976. p. 37-40.

49. Kumar, Girja, " Academic status for university and college librarians, " **Indian Library Association Bulletin,** 12 (1) : 5-14 January - March 1976.

50.

أحمد بدر ومحمد فتحى عبد الهادى . **المكتبات الجامعية : دراسات فى المكتبات الأكاديمية والبحثية** . القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٨ . ص ١٠٢ — ١٠٥ .

51.

عبد اللطيف ابراهيم . « اعداد وتدريب أمناء المكتبات الجامعية ووضعهم الاكاديمى » . فى **الندوة الاولى لامناء ومديرى المكتبات بالجامعات العربية** ، بغداد ، ١٩٧٢ . القاهرة ، اتحاد الجامعات العربية ، ١٩٧٧ . ص ٨٥ — ٨٧ .

52. Rogers and Weber, **op. cit.,** p. 53-54.

53. Axford, H. William, " The three faces of eve, or the identity of academic librarianship; a symposium, " **Journal of Academic Librarianship,** 2 (6) : 276 - 285, January 1977.

54. Rogers and Weber, **op. cit.,** p. 339.

55 جلفاند ، نفس المصـــدر الســـابق ، ص ١٩٢ .

56. Lyle, **op. cit.,** p. 284.

57. Thampson, Donald E., " Working conditions in selected private college libraries, " **College and Research Libraries,** 25 : 261 - 262, July 1964.

58. Smith, D. L. and Baxter, E. G. **College library administration.** London, Oxford University Press, 1965. p. 58-59.

59. Barkey, Patrick, " Flextime : the workweek revolution, **Library Journal,** 103 : 713 - 715, April 1, 1978.

60. **Personnel policies in libraries,** ed. by Nancy Patton Van Zant. New York, Neal-Schuman, 1980. p. 36, 288.

61. **Ibid.,** p. 38.

62. Wright, James, " Fringe benefits for academic library personnel, " **College and Research Libraries,** 31 : 19, January 1970.

63. Lyle, **op. cit.,** p. 152 - 153.

64. Hagerty, Philip E., " Evaluation of personnel, " In Yenawine, Wayne S. (ed.) **Library evaluation.** Syracuse, N. Y., Syracuse University Press, 1959. p. 21-29.

65. جلفاند ، نفس المصـــدر الســـابق ، ص ٨٥ — ٨٦ .

66. Rogers and Weber, **op. cit.,** p. 44.

67. Thompson, James, **op. cit.,** p. 47.

68. جلفاند ، نفس المصـــدر الســـابق ، ص ٨٣ — ٨٤ .

69. Higham, **op. cit.,** p. 148 - 149.

70. Long, P., "Staff use and management." **In Looking at ourselves; Papers read ... at Library Association ... Conference,** Cambridge, 1970. London, The Library Association, 1970 p. 49.

71. Haro,Robert P., " Change in academic libraries, " **College and Research Libraries,** 33 : 97 - 103, March 1972.

72. Kaser, David, " Academic librarians and the protocol of scholarship " **Library Journal,** 94 : 719 - 721, February 15, 1969

73. **Personnel policies in libraries, op. cit.,** p. 218.

74. Saini, **op. cit.,** p. 57.

75. Miller, Susan L. et al., "To be or not to be : an academic library research committee, "**Journal of Academic Librarianship,** 2 (1) : 20-24, March 1976.

76. **Personnel policies in libraries,** op. cit., p. 35.

77. Rogers and Weber, **op. cit.,** p. 35.

78 Lyle, **op. cit.,** p. 109 - 110.

79. جلفاند ، **نفس المصدر السابق** ، ص ٢٩ .

80. Cameron, Samuel H. and Messinger, Karlyn W., " Face the faculty : attitudes regarding librarian-faculty relationships, " **Pennsylvania Library Association Bulletin,** 30 (2) : 23 - 26, March 1975.

81. American Library Association. Committee on Code of Ethics "Code of ethics for librarians, " **A. L. A. Bulletin,** 33 : 128-130, February 1939. **Also,** " A. L. A. statement on professional ethics (issued Jan. 1975), " In **A librarian's handbook,** vol. 2. London, The Library Association, 1980. p. 780-786.

82. The Library Association. " Professional ethics - some areas of concern," In **A librarian's handbook**, vol. 2. London, 1980 p. 787 - 791.

83. Lyle, **op. cit.**, p. 161.

84. Heathcote, Denis, "Public relations and publicity. " In Cowley, John (ed.) **Libraries in higher education : the user approach to service**. London, Clive Bingley, 1975. p. 43.

85. Jordan, Peter, " Behaviour in libraries, " **New Library World**, 75 (883) : 11-13, January 1974.

86. Rogers and Weber, **op. cit.**, p. 49.

87. Eggleton, Richard, "Conflict in libraries revisited, " **Libri**, 29 : 64 - 77, March 1979.

88. Neal, K. W. **British academic libraries.** Wilmslow, Cheshire, The Author, 1973. p. 7 - 8.

89. Brunelle, Eugene A., " New learning, new libraries, new librarians," **Journal of Academic Librarianship**, 1 (5) : 20 - 25, November 1975.

90. Otto, Theophil M. **The future role and function of the public service librarian in the academic research library.** (Ph. D. thesis - Southern Illinois University). Ann Arbor. Mich., University Microfilms International, 1979. 192 p. (Original abstract).

91. Thompson, James, " The academic librarian of the future, In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship.** London, The Library Association, 1976. p. 216 - 229.

92. Eynon, G. B., " Training future librarians, " In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship.** London, The Library Association, 1976. p. 43 - 56.

الفصل الثالث

العاملون فى المكتبــات المتخصصة

المحتــويات

عـــدد العاملين

فئـــات العاملين فى المكتبة المتخصصة : الوظائف والمؤهلات والواجبات

مدير المكتبة المتخصصة ــ المساعدون المؤهلون ــ أخصائى التزويد ــ أخصائى المراجع ــ باحث الانتاج الفكرى ــ المكشف ــ المترجم ــ محلل النظم ــ المساعدون غير المؤهلين

بنـــاء وتنظيم جهـــاز الموظفين بالمكتبة المتخصصة

اختيار وتعيين العاملين ــ مكتبة الموظف الواحـــد

احوال العمل فى المكتبة المتخصصة

التنمية المهنية للعاملين فى المكتبة المتخصصة

دليـــل العاملين بالمكتبـــة ــ التدريب أثنـــاء العمـــل ــ اجتماعات العاملين

بعض قضـــايا ادارة العاملين فى المكتبة المتخصصة

العلاقة بين العاملين والمستفيدين

العلاقات المهنية والتعاون بين العاملين

اتجاهات المســـــتقبل

المراجــــع

عـــدد العاملين

يذكر « باتن » فى تعريفة للمكتبى فى المكتبة المتخصصة أنه « الشخص الذى ينهمك بصفة أساسية فى تكوين وتشغيل وصيانة مجموعة مختارة ، ويحرص على أن يكون استعمالها مخصصا لتلبية احتياجات حقل أو مجال معرفة محـــدد » (١) .. ولست هنـــا فى حاجة الى اعطاء القارىء تعريفا للمكتبة المتخصصة وماهيتها أو الدور الذى تضطلع به ، وانمـــا أريد تذكيره فقط بأن ما تحرزه من نجاح يتوقف الى حـــد كبير على قدرات العاملين فيها وكفايتهم ، وأن من أولى المسائل التى تقع على كاهل ادارة المكتبة المتخصصة تحـــديد العـــدد المناسب من العاملين بلوغا لمستوى الخدمة اللائق المنشود .

على أن تقرير عـــدد العاملين اللازمين للعمل بالمكتبة المتخصصة أو تحـــديد نسب المؤهلين والمتخصصـــين والكتابيين الذين تتألف منهم بنيـــة المكتبة ، ليس من الامور السهلة التى يمكن الفصل فيها على نحو صحيح أو دقيق ، اذ أن ذلك الامر يخضع لعوامل عدة من بينها حجم الميزانية وحجم المجموعة ونوع العمليات الفنية ودرجة الاعتمـــاد على المكننـــة فى انجـــاز الاعمال ، وما اذا كانت هنـــاك خدمات تكشيف أو استخلاص أو ترجمة أو نشرات ببليوجرافية أو مطبوعات أو غيرها من الخدمات .

وتشير « باربارا كايل » الى أن المرء لا يمكنه الجزم باحتياجات مؤسسة أخرى ، فالمتغيرات كثيرة متعـــددة ، وان كانت هناك مؤشرات عامة يمكن الاخـــذ بهـــا ، مثل تلك الواردة فى مقـــال كتبه « ولفـرد آشورث » لكنها تقتصر على مكتبات المؤسسات الصناعية (٢) .

وتذكر « لويز دارلنج » أن المعـــايير الامريكيـــة للمكتبات تنص على ربط عـــدد العاملين باحتياجات برامج المكتبة وبالتحـــديد حجم ونـــوع الخـــدمة ، ومعـــدل نمو المجموعة ، ونوعية وعـــدد المستفيدين ، وعمر المكتبة . وتقول أيضـــا أن هنـــاك اجماعا فى الراى على أن تتراوح نسبة العاملين المؤهلين الى غير المؤهلين بين ١ : ١ و ١ : ٤ ، وأن نسبة ١ : ٢ تعتبر مناسبة للمكتبات الطبية عادة (٣) .

ويوضح « أحمد بدر » و « حشمت قاسم » أنه توجـــد طريقتان فعالتان لتقرير عـــدد العاملين اللازمين فى المكتبة : تعتمد الاولى على نتائج الدراسات التى تمت فى الهيئات المماثلة ، وتقوم الاخرى على تحليل الوظائف الاساسية على أساس الوقت اللازم لانجازها ، فبعـــد تســـجيل كل عملية وتحـــديد

الخطــوات المطلوبة لتنفيذها وتوقيت هــذه الانجــازات يمكن تحـــديد متوسط معقول للوقت اللازم لاتمـــام الاعمال الروتينية والواجبات الفنية ، وبالتـــالى تحـــديد العــدد الضرورى من العاملين (٤) .

أما بالنسبة للطريقة الاولى فكانت « لوسيل شتراوس » قــد قامت بعقد مقارنات للمسوح التى أجريت على المكتبات الامريكية المتخصصة فى حقل العلوم والتكنولوجيا ، مثل دراسة « بدسول » (١٩٦١) و « جبسون » (١٩٥٦) و « شـــارب » (١٩٥٨) و « نيكولسون » (١٩٤٠) خرجت منها بالجـــدول التـــالى (٥) :

الباحث	السنة	عـــدد المكتبات	عدد العاملين	متوسط عـــدد العاملين	نسبة العاملين الى المستفيدين
بدسول	١٩٦١	٣٥٠	من ١ — ٦٧	١ر٥	١ : ١٢٢
جبسون	١٩٥٦	٢٧	من ١ — ١٣	٥	١ : ٥٢
شـــارب	١٩٥٨	٢٥	من ١ — ٢٢	٥	١ : ٤٨
نيكولسون	١٩٤٠	——	من ١ — ١٣	——	١ : ٣٠

وتمضى « شتراوس » فى القول بأن تقريرا أعــد فى بريطانيا فى ١٩٦٨ عن المكتبـــات المتخصصة فى نفس الحقـــل ، العـــلوم والتكنولوجيا ، أوضح أن هنـــاك خمسة عاملين لكل مائة مستفيد بالمقارنة مع عاملين اثنين فقط لكل مائة فى ١٩٥٨ ، الامر الذى يعنى زيادة مشجعة . وتضيف أن مسحا قامت به « جمعية المكتبات المتخصصة » فى الولايات المتحـــدة فى ١٩٦٧ تبين منه أن ٩٧١ مكتبة من أصـــل ٣٨٢١ مكتبة (تمثـــل مختلف التخصصات) أى ما يوازى الربع تقريبا ، كان جهاز العاملين فيها يتألف من عضو واحـــد أو عضوين فقط (٦) .

وهنـــاك اضـــافة الى ذلك معيار آخر لتحـــديد عـــدد العاملين هو عـــدد الدوريات التى تصـــل المكتبة . وفى هـــذا الصـــدد يقـــول « بيركت » أن الدوريات تستنفد جـــانبا كبيرا من وقت العاملين فى المكتبـــة المتخصصـــة ، وذلك فى عمليـــات اختيارها وطلب توريدها وتســـجيلها واستغلالها ، بحيث تعد بدل الانحراف عن القاعدة على اختلاف مستوى الخـــدمة التى يجب توفيرها للمســـتفيدين . وبعـــد أن قام « بيركت »

بفحص بيانات ١٥٠ مؤسسة صناعية وتكنولوجية فى بريطانيا تبين له أن معــدل نسبة العاملين فى مكتباتها لعــدد الدوريات بلغ ١ : ٥ر٣٠ ، وأن بين الشركات الهندسية كانت النسبة فى احــداها ١ : ٥ وفى أخرى ١ : ١٥٢ . غير أن الباحث يلاحظ أن النسب المرتفعة لا تعنى بالضرورة أن هنــاك عددا كبيرا بشكل غير عادى من الموظفين الذين يتعاملون مع الدوريات ، وانمــا قــد يعبر عن أن الانشطة الواسعة يقابلها عــدد ملائم من الموظفين ، أما النسب المنخفضة فتشير بثبات الى مكتبات تتلقى عــددا كبيرا نسبيــا من الدوريات لــكن مستوى الخــدمة فيها منخفض الى حــد ما (٧) .

وفى كل الاحوال يجب أن يكون هناك من العاملين العــدد الكافى لضمان استمرار العمل فى المكتبة ، وخاصة فى غياب المدير بسبب الاجازة أو المرض ، أو لحضــوره أحــد اجتماعات المؤسسة أو قيــامه ببعض الاتصالات خارجها . وقــد يوكل الاشراف على المكتبة فى مثل تلك الظروف الى أحــد العاملين فى قسم آخر من المؤسسة ، وهو اجراء لا بأس به ، ولا ســيما اذا كانت هنــاك نية لدى المؤسسة لاعــداد وتعيين خلف للمدير يتولى توجيه دفة أمور المكتبة من بعــده .

فئــات العاملين فى المكتبــة المتخصصة :

الوظائف والمؤهلات والواجبــات

من الملاحظ فى ادارة المكتبات على اختلاف أنواعها أن تقسيم العاملين الى فئتين : المؤهلين وغير المؤهلين (الكتابيين) هو النمط الذى تنتهجه معظم المكتبات ، الا أن الامر يختلف قليلاً بالنسبة للمكتبات المتخصصة ، ذلك أن طبيعة العمل بها تتطلب معرفة واسعة بمجــال التخصص ممــا يقتضى الاستعانة بخبرات فئة ثالثة لا تخضع مؤهلاتها بالضرورة لشروط الفئتــين الرئيسيتين ، وتتسع دائرة الفئة الثالثة لتشمل أخصائى المراجع وأخصــائى التزويد وباحث الانتــاج الفكرى Literature searcher والمكشف Indexer والمستخلص Abstracter والمترجم Translator ومحلل النظم Systems analyst غير أن البعض يفضل دمج هــذه الفئة الاخيرة مع فئة العاملين المؤهلين ، وان كانت مواصفات المكتبى المؤهل المتعارف عليها (مثل حصوله على درجة جامعية أولى أو عالية فى علم المكتبات والمعلومات) لا تنطبق عليهم تمام الانطباق .

ويلفت «بيركت» النظر الى أن انخفاض عدد غير المؤهلين فى المكتبة المتخصصة قد يكون السبب وراءه أن بعض أو معظم الاعمال الكتابية والطباعية يضطلع به جزء مركزى من المؤسسة ، كما أنه قد يحدث بين الحين والآخر أن يقوم العاملون المؤهلون ببعض الاعمال الكتابية أو الطباعية . ولعل من الافضل استغلال جهود العاملين المؤهلين بالتقليل من أعبائهم الروتينية والكتابية الى أدنى حد ، فبذلك يتفرغون لتقديم خدمات استفسارية وخدمات الاحاطة الجارية Current awareness ويعاونون فى تحرير مطبوعات المؤسسة (٨) .

وفيما يلى سوف أتناول توضيح مؤهلات وواجبات وظائف العاملين فى المكتبة المتخصصة ، كل على حدة ، وبشىء من التفصيل .

مدير المكتبة المتخصصة :

قبل الخوض فى تحديد مؤهلات وواجبات مدير المكتبة المتخصصة يجدر بنا أن نناقش مسمى الوظيفة ذاتها . ففى الوقت الذى تظهر فيه بعض المسميات (مثل مكتبى فنى — مكتبى بحث — مكتبى بحث فنى — رئيس المكتبيين — مشرف مكتبة) وكذلك ميل البعض الى استخدام المصطلح البسيط « مكتبى » لسهولته فى الاشارة الى الشخص الذى يدير الخدمة المكتبية (٩) ، نجد « شتراوس » ترشح استخدام لقب « مدير » أو « مشرف » اذا كان رؤساء الأقسام المماثلة فى المؤسسة يحملون نفس اللقب(١٠) .

وفى دراسة شيقة شملت ٢٣٨ رئيسا لمكتبات مؤسسات وشركات تجارية فى الولايات المتحدة لاحظت « مارتا بيلى » أن ٥٢٪ من الذين تدخل فى مسمى وظيفتهم كلمة « مدير » Manager قرروا أنهم يصنفون باعتبارهم مدراء أواسط Middle managers فى المؤسسات والشركات التى يتبعونها ، وأن ٩٨٪ من الذين يحملون لقب « مشرف » Supervisor ذكروا أنهم كانوا يقومون فعلا بأعمال الاشراف الادارى ، أما الذين يلقبون « مكتبيين » Librarians فقد كان ٢٥٪ منهم فقط يعملون مدراء أواسط فى حين أن ٦٧٪ تولوا الاشراف الادارى (١١) .

ومهما بلغ الخلاف حول التسمية فان « مدير » المكتبة المتخصصة هو الشخص المسؤول عن « ادارة » العمل والعاملين فى المكتبة .

ويشترط فى المرشح لوظيفة مدير المكتبة المتخصصة أن يكون جيد التعليم مدركا لأهمية البحث واحتياجاته . كما يركز البعض على أهمية الاستعداد الشخصى لدى المرشح ، فمدير المكتبة العلمية يجب أن يكون لديه حب متأصل لعمله ، وايمان كامل بأن مايقوم به يخدم مصالح المؤسسة . ومن راى آخرين أن يكون لدى المرشح درجة عالية من الذكاء وحب الاستطلاع الفكرى وذاكرة فذة . أما معرفته بالمطبوعات الصادرة فى مجال التخصص وطرق استعمالها ، ودرايته المعقولة بالمجال نفسه فتلك من الأمور التى لا تقبل الجدل (١٢) .

وفى اعتقاد « برنيس هتزنر » أنه يتعين على مدير المكتبة العلمية احراز صفات أخرى مثل القدرة على التعليم سواء تعليم موظفيه أو تعليم رواد المكتبة ، والقدرة على الكتابة بوضوح والتكلم بطلاقة ، والقدرة على بناء علاقات طيبة مع الاخرين داخل وخارج المؤسسة وعلى تمثيل المكتبة تمثيلا ايجابيا فى صلاتها بالمؤسسات والانشطة الاخرى ، فهكذا يصبح مهيأ وأهلا للقيادة سواء فى نظر موظفيه او بين اقرانه فى أماكن أخرى(١٣) .

وترى « شتراوس » ضرورة حصول مدير المكتبة على درجة علمية فى مجال المكتبات ، اذ أنها تعتبر معيارا للكفاءة لاريب فيه ، خاصة عندما تتسع نشاطات المكتبة وتتعقد عملياتها . ويمكن فى بعض الحالات الركون الى الخبرة الطويلة فى مجال العمل ، ولاسيما لمن يتوفر لديه نشاط مهنى مشهود ويسعى فى الوقت ذاته للاستفادة من فرص الاستمرار فى التعلم . كما يشترط فيمن يرشح لادارة المكتبة أن يكون لديه حد معقول من القدرة الادارية ، اذا كان له أن يشرف على أى عدد من العاملين وأن يقيم افضل علاقات عمل معهم . هذا بالاضافة الى المؤهلات الاخرى التى تتعلق بشخصية المرشح مثل حسن المظهر ، والقدرة على التكيف والاتزان والتعامل مع الاخرين بلطف ودماثة خلق(١٤) .

وفى حقل المكتبات الطبية تضيف « لويز دارلنج » الى ما سبق بعض الخصائص التى تراها لازمة للادارة مثل رجاحة العقل والنشاط وقدر مناسب من اللباقة وملكة الخلق والابداع ، والقدرة على صنع القرارات مع تقدير واحترام وجهات النظر وتفويض السلطة والاتصال والاقناع . وبالرغم من اقتناعها بأن كل هذه الخصائص ليست كافية للمدير المثالى الا أنها تعترف بأن توفرها مجتمعة أمر عسير المنال(١٥) .

ويقدم « سميث » نموذجا لما يجب أن يقوم به المدير من أعمال تتلخص فى ادارة العاملين ومجموعة المكتبة على وجه العموم ، وارساء علاقات مع المستفيدين ، اضافة الى السعى الى تنمية الخبرة المهنية والمعرفة الموضوعية بمجال التخصص ، وهى الامور التى تكتسب من مراقبة انتاج المطابع بصفة دائمة ، واطلاع على الاسهامات الجديدة فى ادب الموضوع ، ومحادثات مع رواد المكتبة ذوى الخبرة . أما تفصيل الاختصاصات فكما يلى :

— اختيار وتقييم الرصيد .

— تنظيم وادارة الرصيد : اعداده ، تجليده ، عرضه ، استعماله ، صيانته ، واستبعاد غير اللازم منه .

— جمع البيانات وتنظيمها ، وتنميتها واسترجاعها باعتبارها معلومات والمحافظة على توازن مختلف الموضوعات .

— تقديم خدمة معلومات حقيقية ، والرد على الاستفسارات الصعبة التى تقدم اليه من الاخرين .

— الدعوة للمكتبة عن طريق الاتصالات الشخصية بالمؤسسات المماثلة والحكومية ، والتحدث فى الاجتماعات ، واعداد وتوزيع الادلة الارشادية وقوائم الكتب والببليوجرافيات

— تدريب وتنمية العاملين

— الاتصال المتبادل مع اقسام المؤسسة الاخرى(١٦)

المساعدون المؤهلون :

يشغل المساعدون المؤهلون فى المكتبة المتخصصة وظائف ذات أهمية خاصة (مثل المدير المساعد وأخصائى التزويد وأخصائى المراجع وباحث الانتاج الفكرى والمترجم والمكشف ومحلل النظم) . ولما كان هؤلاء جميعا من العاملين المسؤولين عن الانشطة التي عادة تتركز فى المجالات التى يظهرون فيها تمكنا غير عادى ، فان الحصول على درجة علمية مع التخصص فى المجال المناسب يكفل أفضل تأهيل . غير أن الوضع المثالى شىء والواقع الفعلى شىء آخر . ففى الكثير من الاحيان وخاصة فى الدول النامية لايتوفر القدر الكافى من المؤهلين المتخصصين ، الا أنه من الممكن التغلب على تلك العقبة بالخبرات المكتسبة من خلال العمل الموجه ، أو بالبرامج الدراسية أو التدريبية أثناء الخدمة .

وتنصح « شتراوس » عند تدعيم المكتبة المتخصصة بالقوى العاملة باختيار الافراد الذين تكمل مؤهلات كل منهم مؤهلات الاخر ، بدلا من تكرارها . فاذا كان المدير على سبيل المثال متخصصا موضوعيا ، فانه من الأفضل تعيين مساعد تتركز اهتماماته فى تطوير الاجراءات المكتبية(١٧) .

ويمكن حصر وظائف المساعدين المؤهلين الاكثر شيوعا فى المكتبات المتخصصة فيما يأتى :

أخصائى التزويد :

هو المسؤول عن طلب توريد المطبوعات بما فيها الكتب والدوريات والنشرات وبراءات الاختراع والتقارير ، كما يدخل ضمن اختصاصاته توريد الاجهزة والمعدات . ويشترط فيمن يشغل هذه الوظيفة الالمام بسبل التعرف على الموردين والوكالات لضمان سرعة ودقة التوريد ، وحصوله على مؤهل فى علم المكتبات ، على أن يتضمن مقررا دراسيا فى التزويد .

واذا كان لهذا الموظف دور فى اختيار المواد ، فيجب أن تكون لديه القدرة للحكم على محتوياتها دون الركون الى استعراضات الكتب Reviews لأن المكتبة المتخصصة تحرص على اقتناء المواد الحديثة فور خروجها من المطابع ، وغالبا ما يتم الحصول عليها بواسطة أمر توريد دائم أو أمر توريد سابق للنشر .

اخصائى المراجع :

هو الشخص المكلف بالاجابة على الاسئلة والاستفسارات الخاصة بالمراجع ، ويقوم ببعض بحوث الانتاج الفكرى نظرا لارتباطها بعمله . ويجب على من يشغل هذه الوظيفة الالمام بأدب التخصص ، والحصول على مؤهل فى علم المكتبات ، بشرط أن يتضمن مقررا دراسيا فى مصادر المعلومات فى مجال التخصص نفسه أو فى مجال قريب منه .

على أن الدور الذى يضطلع به أخصائى المراجع فى المكتبة المتخصصة يختلف قليلا عن دوره فى المكتبات الاخرى . لذلك يقول « كامبل » انه يتوجب التسليم باستحالة اكتسابه دراية تامة بأدب التخصص ، وانما بالاحرى احتياجه الى ذهن دائم التساؤل ، وتواضع وفطنة فى التماس المساعدة من الزملاء والمكتبات عند الحاجة . كما أن من الضرورى التعامل

مع السائلين والمستفسرين بطريقة ودية ولكن ليس الى الحد الذى يشجعهم على الاعتقاد بأن العمل الذي يفترض أن يقوموا به بأنفسهم سوف يعد ويجهز لهم . يضاف الى ذلك اسلوب مخاطبة المستفسرين عبر التلفون والذى ينبغى أن يكون رقيقا لايوحى بالضجر والسأم من تدفق المكالمات الهاتفية . وأخيرا يجب نبذ ابداء الدهشة والاستغراب لبعض الاسئلة المثيرة ، أو الارتباك والخجل من عدم القدرة على الاجابة . ولعل اسلوب التعاطف والتجاوب ورسم ابتسامة على الوجه بين الحين والاخر من المؤثرات الهامة فى التعامل مع الناس كافة(١٨) .

باحث الانتاج الفكرى :

تعرف « بولين آثرتون » باحث الانتاج الفكرى أنه الشخص الذى يتولى فحص المطبوعات المناسبة بانتظام وبطريقة منهجية للحصول على معلومات محددة أو لتجميع ببليوجرافيات فى موضوعات يكلف بها ، ويمكنه كذلك القيام بعمليات الاستخلاص . ولايقتصر تعامله على الكتب وحدها وانما يمتد ليشمل الدوريات وبراءات الاختراع وغيرها من المواد . وتتطلب مهام البحث التى تنطوى على استعراض الانتاج الفكرى فى موضوع ما ، خبرة خاصة فى استعمال المراجع ، بالاضافة الى الالمام بالموضوع ومرونة عقلية وقدرة على التكشيف وقدرة على ترتيب الحصيلة التى ينتهى اليها وفقا لايسر الطرق من وجهة نظر المستفيد . وقد يطلب منه أيضا تقييم المعلومات وتلخيصها فى تقارير رسمية(١٩) .

ومن الطبيعى أن يشترط فيمن يشغل هذه الوظيفة الالمام بموضوع التخصص ، والحصول على الدرجة الجامعية الاولى حدا أدنى ، واجادة اللغات الاجنبية . وتضيف « آثرتون » أن العمل مع الانتاج الفكرى يتطلب قدرة على تصور مشكلات البحث ، والتأنى فى التعامل مع التفصيلات الدقيقة ، وقدرة على الكتابة بأسلوب واضح ومباشر ، وكلها أمور تعتمد على الخبرة والتوجيه السليم من قبل الاخرين (٢٠) .

المكشف :

هو الذى يقوم بتكشيف مقالات الدوريات والنشرات وبراءات الاختراع . وفى أغلب الاحيان يتولى المكشف أعمال الفهرسة أيضا . كما قد يعهد اليه بمهمة تنظيم المواد الخاصة مثل الاعمال المؤلفة من أوراق سائبة ... الخ

أما الشروط التى يجب أن تتوفر فى القائم بالتكشيف والفهرسة فاهمها الحصول على مؤهل فى علم المكتبات ، والاستعداد الشخصى وتحرى الدقـــة فى متابعة التفصيلات .

المترجم :

تعتبر الاستعانة بخدمات المترجم من اللغات الاخرى الى اللغـــة العربية من الامور الضرورية للمكتبة المتخصصة . ولايقوم المترجم بنقـل المقالات الدورية واجزاء من الكتب الى العربية فحسب وانما قـــد يوكل اليه ترجمة المراسلات أيضا . وغنى عن القول أن اتقان لغة اجنبية واحدة (تفضل الانجليزية) اضافة الى اللغة العربية مطلب اساسى ، هـــذا زيادة على دراية واسعة بمصطلحات علم التخصص . ولابد أن تتوفـــر للمترجم نزعة طبيعية لتعلم اللغات ، ويشترط حصوله على الدرجـــة الجـــامعية الاولى فى مجال التخصص مع دراســـة منهجية فى اللغـــات الأجنبية .

محـــلل النظـــم :

لا تدعو الحاجة الى انشاء هـــذه الوظيفة الا فى المؤسسات ومراكز المعلومات الضخمة التى تتوزع انشطتها فى أماكن متفـــرقة ، ذلك أن محـــلل النظم هو شخص مؤهل تأهيلا تخصصيا دقيقا ، يندر وجوده فى الوقت الحاضر فى مكتبات ومراكز معلومات الدول النامية وفى العالم العربى على وجه الخصوص . وتشير « آثرتون » الى أن اختصاصاته تشـمل تحليل جميع الاجراءات ، وكفالة سبل التنسيق عنـــد الضرورة ، والتعرف على سبل رفع كفاءة الخدمة ككل . ويشترط فى محلل النظم دراية بطرق استخدام الحاسب الالكترونى وغيره من الاجهزة ، وحصوله على الدرجة الجامعية الاولى ، مع دراسة بعض مقررات الرياضيات والمنطق وعلم المعلومات (٢١) .

المســـــاعدون غير المؤهلين :

أما الوظائف التى يشغلها شبه المؤهلين والكتابيون فهى نفس الوظائف التى يشغلها زملاؤهم فى الأنواع الأخرى من المكتبات ، وهى التى لا تتطلب تأهيلا عاليـــا أو خلفية علمية قوية مثل تلك التى يجب توفرها فى العاملين المؤهلين ، وانمـــا تتطلب نوعا من الاشراف على ما يقومون به من أعمال نظرا لمـــا يكتنف المطبوعات العلمية من تفصيلات وتعقيدات .

ومع تقدم الاستخدام الآلى وتزايد الخدمات الببليوجرافية على المستوى القومى يصبح من السهل تحويل طائفة كبيرة من واجبات وأعمال الموظفين المؤهلين الى الكتابيين أو شبه المؤهلين ، مثل اعمال الفهرسة البسيطة والبحث فى الادوات الببليوجرافية واجراءات تبادل الاعارة بين المكتبات وأعمال الاعارة واستخراج المعلومات من المراجع ... الخ .
ولعل السبب فى عدم انجاز بعض الاعمال أو انجازها على نحو ردىء فى الكثير من المكتبات يرجع الى عدم استغلال قدرات فئة الكتابيين وشبه المؤهلين Para - Professionals على النحو الامثل .
ونظرا للجدل الذى يدور حول تعيين شبه المؤهلين فى المكتبات فقد خصصت جانبا من هذا الكتاب لمناقشة أوضاعهم وامكانيات الاستفادة منهم (راجع الفصل السادس) .

بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة المتخصصة

قد لا يبدو من السهل أو الملائم أن يتحدث المرء عن بناء جهاز الموظفين فى المكتبات المتخصصة ، لان قاعدة وحجم العمل فى أغلبها يتارجحان صعودا وهبوطا وسعة وضيقا ، وعلى الرغم من ذلك فسوف أحاول أن اتناول باختصار الاتجاهات العامة المعمول بها فى ذلك القطاع العريض جدا من المكتبات .

ولعل أول مشكلة تواجهنا هى مشكلة التنوع ، فثمة خط طويل من صنوف المكتبة المتخصصة ، كما أن حجم العاملين بها يتراوح بين موظف واحد فقط وعشرات من العاملين من مختلف الفئات ، يعمل معظمهم فى مكتبة المؤسسة كما قد يعمل البعض فى المكتبات الفرعية ان وجدت .
وبالرغم من التنوع الهائل هناك عوامل مشتركة . فنحن نعلم أن اهتمام المكتبات المتخصصة ينصب فى المقام الأول على تقديم المعلومات ، أيا كان شكلها ، أما التركيز على الوظائف التعليمية أو الترفيهية أو الحفظية فهو تركيز ضعيف وقد لا يكون له وجود على الاطلاق . ونحن نعلم أيضا أن المكتبات المتخصصة أصغر نسبيا من غيرها من حيث الموارد وعدد العاملين وحجم المجموعات والحيز ، ولكنها ملزمة بتغطية التخصص الموضوعى للمؤسسة التى تتبعها . لذلك فان وظيفة المكتبة المتخصصة هى وظيفة عملية ونفعية بالدرجة الاولى . وقد يتطلب توفير المعلومات درجة عالية من المهارة والخبرة ، الامر الذى يضع العاملين فى موضع المسؤولية عن كفاية ونجاح الخدمة أكثر من زملائهم فى المكتبات الاخرى . ومن هنا

ظهرت الى الوجود بعض الوظائف التى لم نكن نسمع بها من قبل مثل « مكتبى / ضابط المعلومات » Information Officer و « خبير المعلومات » Information Scientist و « مدير المعلومات » Iinformation Manager وترتكز جميع هذه الوظائف على معرفة موضوعية شاملة ، لكنها تسير فى خط مواز ومكمل للخدمة المكتبية التقليدية .

وتذكر « باربارا كايل » أن وضع المكتبة المتخصصة بالنسبة للمؤسسة ليس من السهل تحديده ، فقد يكون لها ارتباط ادارى مباشر بأحد الاقسام الاخرى فى المؤسسة كقسم البحوث أو القسم الفنى أو السكرتارية أو ما شابه ذلك ، كما أنها قد تخضع مباشرة لاشراف الادارة العليا للمؤسسة ، وفى كلا الحالين يجب أن تكون المكتبة فى متناول جميع الاقسام ، تمنحها الخدمة كما تكون الاقسام على استعداد لايداع المواد المناسبة فيها . واذا كان من المفيد أو حتى من المحتم أن يتجمع لدى بعض الافراد فى المؤسسة مخزون ولو صغير من المعلومات والوثائق ، فيجب أن تكون المكتبة هى المسؤولة عن توريد وتنظيم وضبط كل ذى شأن أو قيمة من تلك الوثائق والمعلومات . أما اذا اضطرت بعض الاقسام الى الاحتفاظ بما لديها من مواد فى مكتباتها ، فينبغى العمل على ادخالها جميعا فى فهرس المكتبة الأم حتى يتسنى الحصول عليها بشكل فورى من قبل أى قسم أو وحدة من أقسام ووحدات المؤسسة (٢٢) .

ومن جهة أخرى يرى « طنلى » أن مدير المكتبة المتخصصة أو مدير المعلومات يجب أن يتمتع بمركز عال نسبيا فى المؤسسة . أو على الاقل يكون مسؤولا أمام الادارة العليا ، فبذلك تصبح المكتبة ومديرها على صلة قوية بأهداف وسياسات واهتمامات المؤسسة (٢٣) .

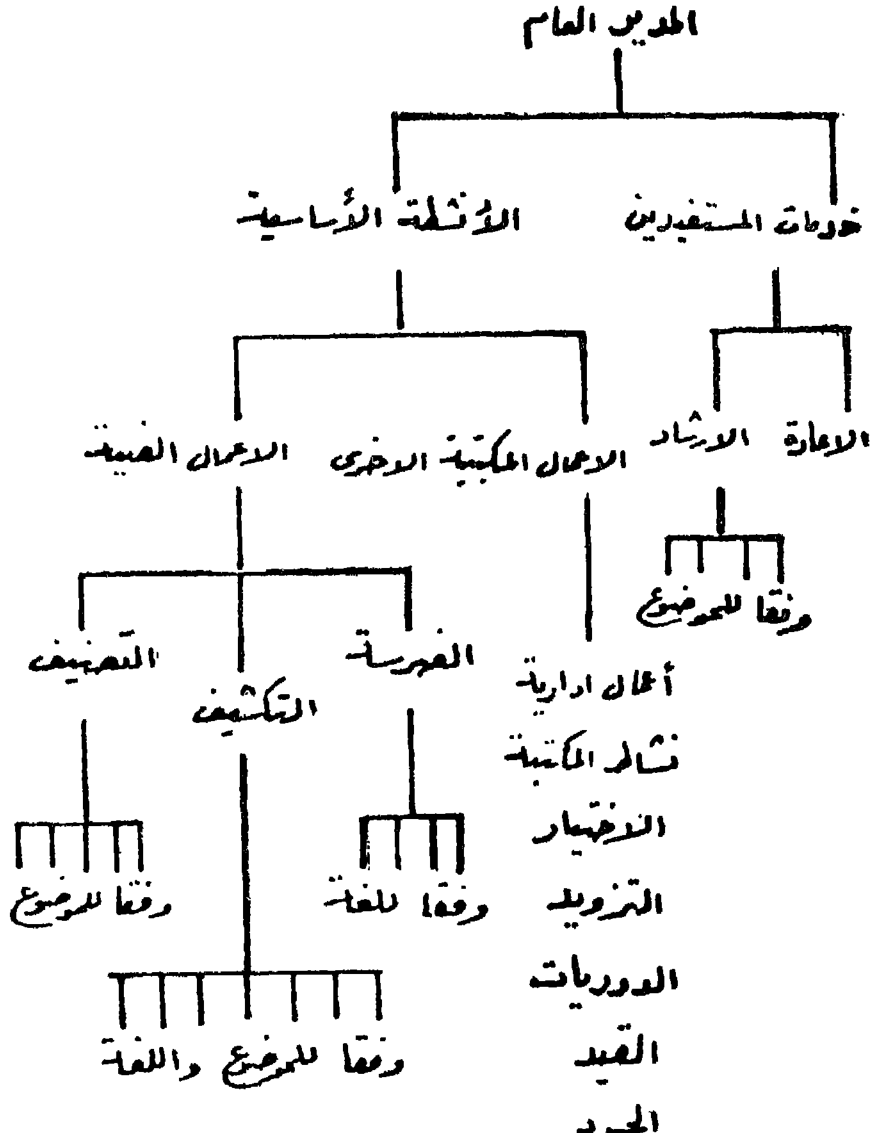
غير أن للمكتبات الصناعية بوجه خاص أسباب وجيهة لانشاء عدد من المكتبات أو وحدات المعلومات داخل بعض الاقسام . وغالبا ما تنشأ هذه المكتبات مع تزايد ونمو احتياجات البحث والتطوير . وقد يعتمد القسم الواحد اعتمادا أساسيا على مكتبته ، لكن تظل المكتبة الام رغم ذلك مصدرا للمعلومات النافعة لمختلف أقسام ووحدات المؤسسة ، سواء أكانت معلومات تجارية أو ادارية أو بحوث تسويق ... الخ ، لذلك فان تبعية المكتبة للادارة العليا هو الحل الامثل . ويلاحظ « ماجسون » أن بعض المكتبات ومراكز المعلومات بدأت تشق طريقها الى الظهور فى المكتبات البريطانية المتخصصة ، وتكاد تكون محتجبة بعيدة عن الانظار ،

وتعمل فى استقلال تام عن بعضها البعض . وبالرغم من أن ذلك الوضع يؤثر فى اقامة وتشغيل شبكة معلومات فعالة واقتصادية ، فمن المؤسف أن نرضى وتقبل الادارة العليا فى المؤسسة بذلك الوضع الذى يضعف ويوهن من عوامل اثراء وتحسين الانتاجية بصورة عامة (٢٤) .

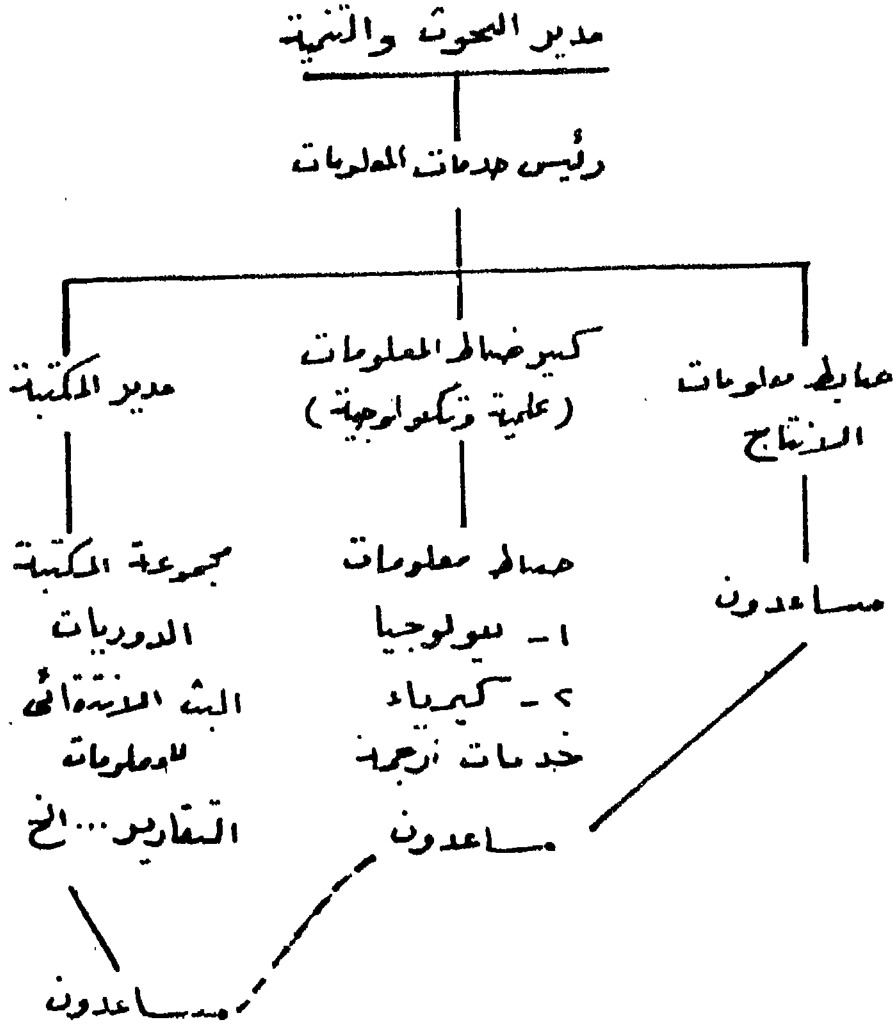
واذا كان من الضرورى وضع نظام موحد لتشكيل جهاز الموظفين فى المكتبات المتخصصة على الرغم من الصعوبات القائمة ، فمن الاوفق أن نقسم تلك المكتبات الى مجموعتين : صغيرة وكبيرة . وبالنسبة للمكتبة الصغيرة (التى تشتمل على أربعة موظفين أو أقل) نواجه احتمالين : الاول أن تكون درجة التخصص عالية بينما تكون المواد المتوفرة لذلك التخصص قليلة ، والأفضل هنا أن يتولى الاشراف مدير متمكن ضليع فى التخصص ، على أن يعاونه اثنان من المساعدين المؤهلين ذوى الخبرة فى اعمال التكشيف والاستخلاص والفهرسة والتصنيف وتقديم المعلومات والترجمة ، وموظف كتابى واحد . أما الاحتمال الآخر فهو أن يتعامل الاربعة مع مجال واسع (اى على درجة أدنى من التخصص) بينما يكون حجم المواد المتوفرة كبيرا ، وهنا يحسن أن يقتسم ثلاثة من الموظفين العمل على تغطية المجال فيما بينهم ، بحيث يكونون قادرين على تنظيم المواد وفقا للاسس المتعارف عليها (٢٥) .

اما بالنسبة للمكتبات المتخصصة الكبيرة فيصف لنا « أرنولد » طريقتين لتقسيم العمل . وتعتمد الطريقة الاولى على ما يمكن أن نسميه « التقسيم وفقا للوظيفة أو النشاط » وفيها تتشكل مجموعتان من الموظفين ، تختص المجموعة الاولى بخدمات الاحاطة الجارية مثل الاستخلاص واصدار نشرات الاحاطة لجميع الموضوعات ، فيما تختص المجموعة الاخرى باسترجاع المعلومات وتقوم بالتكشيف وخدمات المراجع . اما الطريقة الأخرى فيطلق عليها الباحث « التقسيم وفقا للخدمة » . وفى هذه الطريقة تنضم جميع الوظائف والانشطة ممثلة فى الاستخلاص والتكشيف والاحاطة الجارية ... الخ . تحت لواء مجموعة من العاملين يتعاملون على سبيل المثال مع المعلومات الهندسية أو الكيميائية أو التجارية (٢٦) .

ولعل من الملاحظ أن « التقسيم وفقا للخدمة » فى المكتبات المتخصصة الكبيرة له نظير واضح هو « التخصص الموضوعى » الذى تتبناه بعض المكتبات الاكاديمية والعامة . هذا وقد اخترت الشكلين التاليين (١ ، ٢) لتوضيح تشكيل جهاز الموظفين فى المكتبة المتخصصة ، والاول عبارة عن خريطة تنظيمية وفقا للوظائف (٢٧) ، والثانى يمثل وضع المكتبة بالنسبة لمؤسسة صناعية (٢٨) .



(الشكل ١) تشكيل جهـاز الموظفين وفقـا للوظائف



(الشكل ٢) مكتبة متخصصة صناعية

اختيار وتعيين العاملين :

من المفيد عند اختيار وتعيين العاملين فى المكتبة المتخصصة أن يضع المسؤول نصب عينيه بعض الشروط التى تكفل قيامهم بممارسة أنشطتهم المختلفة بنجاح . فالوظائف الكتابية على سبيل المثال بما فيها صف البطاقات والترفيف والكتابة اليدوية والضرب على الآلة الكاتبة وحفظ الملفات والوثائق يشترط فيها الدقة والخط الجيد وخفة الحركة والحكم على الامور بصورة صائبة .

أما المكشفون وباحثو الانتاج الفكرى فيجب أن يتوفر فيهم الميل الى تنظيم المواد ، والمقدرة على التقاط المعلومات ، والاتصالات الواسعة . والخلفية القوية فى المعارف العامة ، والهمة التى لا تعرف الملل أو الكلل . كما يجب أن يتحروا الدقة فى البحث ، وأن يكونوا قادرين على استنباط احتياجات المستفسرين الفعلية من واقع أسئلتهم ، وأن يفكروا بطريقة منطقية ويعرضوا آراءهم بوضوح .

أما المسؤولون عن انتاج المستخلصات والنشرات والتقارير وغيرها من المطبوعات فينبغى أن تتوفر فيهم القدرة على الكتابة ببلاغة وايجاز واقناع . كما يجب أن تكون فى وسعهم التغلغل فى أفكار واهتمامات مختلف العاملين فى المؤسسة ، وأن يكونوا على علم دائم بمجريات الأمور .

ولا تمثل هذه الخصائص كل المؤهلات المطلوبة ، فهناك الدرجات العلمية والخبرات التى سبق أن تحدثت عنها فى الجزء الخاص بفئات العاملين ، والتى لا أرى ما يبرر تكرار الحديث عنها هنا . أضف الى ذلك أن العمل فى المكتبة المتخصصة يحتاج الى درجة مناسبة من الذكاء والحماسة ، ورؤية نافذة لامكانات المستقبل عندما تستغل الآلات والأجهزة الى حدودها القصوى فى انجاز الاعمال الروتينية واليومية الشاقة ، مطلقة سراح الانسان لكى يستخدم خياله وبراعته وحنكته فى القيام بالبحث واكتشاف المعارف الجديدة .

وبالنسبة لاجراءات الاختيار والتعيين فهى نفس الاجراءات المتبعة فى المكتبات الاخرى والتى تحدثت عنها فى الفصل الاول من هذا الكتاب (راجع ص ١٩ — ٢٣) .

غير أن هناك ملاحظة بشأن المقابلة الشخصية التى تعتبر ضرورية لكلا الطرفين ، صاحب العمل وطالب العمل تنبهنا اليها « لويز دارلنج » . ففى بعض الاحيان يتعذر اجراء المقابلة الشخصية اما لبعد المسافة بين الطرفين أو لنقص الاعتمادات المالية المخصصة ، وهنا يمكن لمدير المكتبة أن يطلب من أحد زملائه المقيمين بالقرب من محل اقامة المرشح أن يتولى اجراء المقابلة نيابة عنه . ومع ذلك فهى تنصح بأن يتقابل المرشح مع العاملين الذين تتصل أعمالهم بعمله المرتقب ، فبذلك يستطيع أن يزن ظروف العمل غير الملموسة وفى نفس الوقت تتكون لدى المسؤولين صورة أوضح عن مدى توافقه وانسجامه فى العمل معهم (٢٩) .

ويحــذر «كامل» من كتمان بعض معالم الوظيفة التى قـد تبدو غير جذابة للمرشحين اثنـاء المقابلة الشخصية . فالعمل فى المكتبة المتخصصة الصغيرة يتطلب انتاجية أكبر وربما القيام ببعض الاعمال الوتينية والروتينية التى يعهد بها فى العـادة للموظفين الكتابيين ، الا ان الصراحة واجبـة لحماية كلا الطرفين (٣٠) .

وجدير بالاشارة أن استقطاب العاملين الكتابيين للعمل فى المكتبـة المتخصصة لا يمثل اية مشكلة ، أما الحصـول على العاملين المؤهلين المناسبين ، فيقول « آستول » انه ليس أمرا سهلا كمـا قد يظن البعض ، فالكثير من طالبى الوظائف يجهلون تماما طبيعة العمل فى المكتبة المتخصصة ، كمـا أن الهيئات المهنية مثل جمعيات المكتبات وغيرها لا تبـذل جهـدا ملموسا فى تذليـل المصاعب (٣١) .

لكن « شتراوس » ترى ان هناك ثلاث قنوات يمكن من خلالها جلب العاملين المؤهلين ذوى الكفاية والخبرة . أولى هـذه القنوات هى الدوريات المهنية المتخصصة والتى يمكن أن توضع فيها اعلانات عن الوظائف المطلوبة والشاغرة . ثم هناك مدارس المكتبات والمعلومات التى تحتفظ بسجلات المتخرجين فيها والتى يفضل الاتصال ببعضها بين الحين والآخر لاقتناص اكفأ العناصر ، كمـا ان الكثير من تلك المدارس يعلن عن نظام الجمع بين العمل والدراسـة ، وهو النظـام الذى يهيىء الفرصة امام بعض الطلبة المتازين للعمل اثنـاء الدراسة ، والذى قد يحتاج الى بعض المخاطرة من جانب المكتبات لتعيين مثل أولئك الطلاب . أما القناة الثالثة والاخيرة فهى خدمات التوظيف التى توفرها بعض الجمعيات العلمية والمهنية (٣٢) .

وفيما يتعلق بالاعلان عن الوظائف الشاغرة تلاحظ « كايل » أن اعداد الاعلان يجب أن يرتبط بأسـلوب المقـابلة الشخصية ، وأنه من الوظائف الادارية الهامة التى لا يلتفت اليها أحيانا . فالاعلان المعد بصــورة جيدة سوف يعمل على اجتذاب العناصر الملائمة واثناء الآخرين عن اضاعة وقتهم ووقت وجهود المؤسسة . كمـا ان المرشح المرتقب يجب أن يتعرف من خلاله ليس فقط شروط واحوال الوظيفة وانما فرص المستقبل ايضا . ولعـل ما يجذب المرشح اكثر معرفته بأن الوظيفة تتطلب درجة عالية من المسؤولية وما اذا كانت الفرصة ستتاح له لاجراء البحوث أو تلقى المزيد من التدريب على نفقة المؤسسة (٣٣) .

ولا بد من الاشـارة هنا الى أن المكتبـات المتخصصة فى المؤسسات الكبرى لديها فرص أوسع من غيرها فى الحصول على العاملين المؤهلين ،

ففى معظم تلك المؤسسات توجد ادارة لشؤون العاملين تستطيع بوسائلها الخاصة وخبراتها فى هـذا المجـال اكتشاف وتعيين افضـل العناصر الصـالحة للعمـل .

مكتبـة الموظف الواحـد :

يحـدث احيـانا عنـدما تكون المكتبة المتخصصة لا تزال فى طـور الانشاء أو عندما يكون حجم العمل صغيرا ، أن يتولى فرد واحد تصريف شؤون المكتبة وانجاز جميع أعمالها الفنية والكتابية . وفى هـذا الصـدد يذكر « ساركار » أن حجم العاملين بالمكتبة المتخصصة لا يتوقف بالضرورة على حجم العاملين بالمؤسسة ، اذ لا يستخدم جميع منسوبى المؤسسـة مكتبتها بنفس القدر ، ولان المكتبة غالبـا ما تلبى احتياجات بعض الغرباء ممن لا ينتمون الى المؤسسة ، الذين لا سبيل الى تحديد عددهم . يضاف الى ذلك أن ثمة اتجاه عام بأن تزايد عدد المستفيدين لا يدعو دائمـا لزيادة نسبية فى عدد العاملين بالمكتبة (٣٤) .

وعن سلبيات مكتبة الموظف الواحد يحـدثنا « أيدى ـ جنسن » عن المشكلات التى عادة ما تصحبها مثل التسهيلات الهزيلة والرصيد الضعيف والادوات الببليوجرافية المتواضـعة ، وهى الامور التى تنعكس على أداء الموظف ، فنراه مطالبا بالمزيد من العمل الكتابى والورقى ، وعاجزا عن القيام بالاعباء الضرورية والهامة ، ومضطرا للعمل على فترتين صباحية ومسائية ، وكل ذلك يعيق تنميته المهنيـة ويؤثر فى معنوياته ، ناهيـك عن أهـواء البيروقراطية التى لا يمكن التنبؤ بها فى مثل تلك الظروف (٣٥) .

أما ابجابيات ومفاتيح النجـاح فى مكتبة الموظف الواحـد فيجسـدها « سان كلير » تتمثل فى الادارة الذاتيـة الفعالة ، والاتصال الجيـد بين المكتبى والرواد وادارة المؤسسة . كما أن من المزايا التى تعود على الموظف الوحيـد بالنفع قـلة ضغط العمل والتقـدير المباشر لجهوده المهنية من جانب الادارة (٣٦) .

وقـد تجـد احـدى المكتبات المتخصصة نفسها عاجزة عن توفير موظف مؤهل واحد لانجاز أعمالها الفنية مما قـد يضطرها الى الاستعانة بموظف كتابى يتولى المهام الفنيـة نيابة عنه . ولكن مكتبة فى الـولايات المتحـدة ، هى « مكتبة كليفلاند للعلوم الصحية » أمكنها التغلب على هـذه المشكلة بتبنى فكرة « المكتبى المتجول » . وقـد كتبت « سيلفيا فوير » تقول ان مكتبة كليفلاند تختار موظفا مؤهلا لزيارة مجموعة من مكتبات المستشفيات فى المنطقة وتقـديم الخـدمة المكتبية للمكتبة التى لا تتمكن من توفيرهـا

بسهولة نظير أجر طبعا . غير أن التوسع فى برنامج كهذا يواجه بعض القيود منها ضرورة اهتمام المستشفيات بالفكرة وقربها الجغرافى من بعضها البعض ومن المكتبة الاصلية ، ومقدرة الاخيرة على مجابهة الطلب المتزايد على تلك الخدمة (٣٧) .

احوال العمل فى المكتبة المتخصصة

تختلف أحوال العمل فى المكتبات المتخصصة باختلاف حجم المؤسسة ، وما اذا كانت حكومية أو خاصة ، ومقر المكتبة ، والميزانية المخصصة لها ، وحجم العمل وعدد العاملين بها ، وبالرغم من كل هذه الاختلافات فهناك بعض الامور التى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من اجل توفير المناخ الملائم الذى يساعد العاملين على أداء أعمالهم على النحو المطلوب .

أول هذه الاعتبارات أن يكون لمدير المكتبة مقر خاص به ، كما يجب ان يكون لكل عضو من العاملين بالمكتبة مكتب خاص يوضع فى مقر عمله . ويقول « أنتونى » ان التشريعات الحديثة فى بريطانيا تشترط مساحة أرضية تقدر بأربعين قدما مربعا لكل موظف ، وتلك هى أدنى المتطلبات ولا يجوز التوصية بتطبيقها الا فى المؤسسات الكبيرة التى يجاوز عدد العاملين فيها المائة ، فيما يشير أحد التقارير الحديثة أيضا الى وجوب تخصيص المساحات المناسبة لكل فئة من فئات العاملين كالآتى :

الاداريون	٢٠٠ — ٤٠٠ قدم مربع للفرد
المؤهلون	١٠٠ — ١٥٠ قدم مربع للفرد
الكتابيون	٥٠ — ٨٠ قدم مربع للفرد

كما يذكرنا « أنتونى » بأن العاملين يحتاجون الى مساحات أخرى لرفوف لوضع الكتب والوثائق تحت الاعداد ، ولناقلات الكتب ، ووحدات الفهارس والكشافات وغيرها من الادوات والاجهزة ، مما يجعل مائة قدم مربع للفرد حدا ادنى للحيز الذى يشغله ، ولعل تخصيص ١٢٥ قدما مربعا يعتبر مقياسا مرغوبا فيه .(٣٨)

وغنى عن القول أن الاضاءة المناسبة والتهوية الكافية ودرجات الحرارة ونسب الرطوبة المعتدلة والضوضاء المحكومة باستعمال السجاد

والمطاط في الإرضية ووضع لافتات السكون في الاماكن البارزة ، كل ذلك يريح العاملين بالمكتبة ويزيد من قدرتهم على التركيز والاقبال على العمل بهمة ونشاط .

ومن الاعتبارات الهامة الاخرى تحـــديد ساعات عمل الموظف ، خاصة اذا علمنا ان نسبة كبيرة من المكتبا تالمتخصصة تفتح أبوابها لمدة ستين الى سبعين ساعة اسبوعيا ، وان كان هـــذا التحـــديد غير ذى شأن فى المكتبات الحكومية التى يخضع موظفوها لنظام الخـــدمة المدنية المعمول به من حيث ساعات الدوام . أما فى المكتبات الاخرى غير الحكومية فان عدد ساعات العمل للعاملين فى المكتبة هو نفس عـــدد الساعات بالنسبة لزملائهم العاملين فى المؤسسة . وفى كل الاحوال يمكن اللجوء الى المرونة فى اعـــداد جـــداول العمل ، بحيث يتوفر للعمل فى المكتبة موظف واحـــد أو اثنان على الاقل فى اى وقت من أوقات الخـــدمة . أما اذا اضطر الموظف للعمل ساعات اضافية فلابد أن يعوض عنها وفقا للانظمة المتبعة فى هـــذا الشأن .

وفيما يختص بالاجازات والرعاية الصحية والميزات الاضافية والترقيات والتقاعـــد ، فانى احيـــل القارىء الى الفصل الثانى من هـــذا الكتاب (ص ٧١ــ٧٤) نظرا للتشابه الكبير بين المكتبات الجامعية والمتخصصة فى التفصيلات المتعلقـــة بكل منها .

التنميـــة المهنيـــة للعاملين فى المكتبة المتخصصة

ترتكز قـــوة المكتبة المتخصصة لا على المحتوى الموضوعى لمجموعتها ، ولا على شكل التنظيم الادارى للمؤسسة التى تعتبر المكتبة أحـــد أركانه ، ولا على نوعية العاملين فى المؤسسة ، وانما على نوع الخدمة التى توفرها . ويمكن للمرء كما يقول «موسيكر» أن يقتفى أثر التركيز على الخـــدمة فى المكتبة المتخصصة حتى عام ١٩١٥ تقريبا وربما قبل ذلك ، ولعله المعيار الاول الذى يميز المكتبة المتخصصة عن سواها من أنواع المكتبات ، فقـــد تفضل المكتبة العـــامة على سبيل المثال تقـــديم خدماتها للرواد بأسلوب تقليـــدى ، أما المكتبة المتخصصة فقـــد تعمـــد الى «قص» المقالات من الصحف والدوريات أو استنساخ معلومة من المعلومات وتقديمها للمستفيـــد بشكل مباشر دون الحاجة الى تجليـــد المواد او الى اجراءات الاعـــارة المعروفة . (٣٩)

وليس ثمة شك فى أن التركيز على الخـــدمة هو الذى ادى إلى ضرورة الاهتمام بمستوى العاملين وكفايتهم . ويشكو البعض من أن المناهج الدراسية فى معظم مدارس المكتبات تركز بصفة أساسية على اعـداد الدارس للعمل فى المكتبات العامة ، وأن بعض تلك المدارس ليس لديه منهج واحــد فى المكتبات المتخصصة ، وبالرغم من ذلك يقول « أحمـــد بدر » و « حشمت قاسم » ان السنوات الاخيرة شهــدت اهتماما باحتياجات العمل فى المكتبات المتخصصة ، كما كرست الجهود فى مدارس المكتبات الأمريكية والاوربية لادخال مقررات دراسية مثل دراسات للانتاج الفكرى فى مجالات علميـــة محـــددة كالكيمياء والهنـــدسة وغيرها . (٤٠)

وفى مقارنة بين الدول الغربية والشرقية فيما يخص اعـــداد كوادر العمل فى المكتبات المتخصصة يذكر « جاستفر » أن المتخرج فى معظم جامعات أوربا الغربية يتلقى تأهيلا مهنيا يصل الى سنة أو سنتين ، غير أن هـــذا التأهيل له طبيعة عامة غير متخصصة ، اكتفاء بما اكتسبه الدارس من معرفة فى أحـــد المجالات خلال سنوات دراسته بالجامعة . اما فى الاتحاد السوفيتى فان التأهيل يقوم على دمج الدراسات المهنية مع مختلف التخصصات كى يتمكن الموظف من خدمة احتياجات المستفيـــدين بطريقة افضل ، كما ان ذلك ينعكس على المناهج الدراسية التى تتمثل فيها المواد المهنية ومـــواد التخصص الموضوعى بنسب متساوية . (٤١)

أما فى العالم العربى فلا يزال هناك نقص حاد فى المكتبيين ذوى الكفاءة والمقـــدرة فى مجالات العلوم ، ويرجع ذلك — فى نظر مؤلف هـــذا الكتاب — الى أسباب عـــدة من بينها ربط والحاق دراسة المكتبات والمعلومات بكليات الآداب أو العلوم الانسانية أو الاجتماعية أو التربية ، وعـــدم توفر العـــدد المناسب من اعضاء هيئات التدريس ذوى الخلفية القوية فى المجالات العلمية، وقـــلة اقبال حملة البكالوريوس من الكليات والمعاهد العلمية على الالتحاق بالدراسات العليا فى المكتبات والمعلومات التى تنظمها بعض أقسام المكتبات فى العالم العربى ، مثل تلك القائمة فى مصر والمملكة العربية السعودية .

وسوف أتناول فيما يلى عرض ومناقشة أبرز وسائل التنمية المهنية للعاملين فى المكتبات المتخصصة وهى دليل العمل بالمكتبة والتدريب أثنـــاء العمل واجتماعات العـــاملين .

دليــل العمل بالمكتبة :

لمـا كانت اجراءات العمل تختلف من مكتبة لاخرى ، ونظرا للتعديلات المحلية الخاصة لقواعـد الفهرسة وصف البطاقات وأنظمة التصنيف وغير ذلك من العمليات التى تراها كل مكتبة على حـدة واجبة التطبيق ، يصبح دليل العمل أداة لا غنى عنها فى الحيلولة دون وقوع العاملين فى تضارب أو اخطاء قـد تنجم عن تنفيذ تعليمات شفوية يفسرها العاملون كل وفق هواه .

ويعلق الكثيرون مثل «بوتس» و « وســنر » اهمية كبيرة على اعداد دليل العمل ، بعـد أن لاحظت الاخيرة أن عددا قليلا من المكتبات يمتلك مثل هـذه الادلة لان مديرى تلك المكتبات ليس لديهم الوقت الكافى لاعدادها ، فيما تذهب الاولى الى أن الدليل يقـدم للمديرين برهانا ماديا لا يرقى اليه الشك على نجاح ادارة عمليات المكتبة . (٤٢)

ويمكن لدليل العمل أن يتخـذ شكل كتيب صغير ، ولو أن الافضـل أن يتكون من أوراق سائبة توضع فى ملف خاص حتى يتسنى اضافـة ما يستجـد من تعليمات واستبعاد ما تقادم أو تغير منها بسهولة .

وتبـدى « اليزابيث ماك » بعض الملاحظات الهامة على اعداد دليل العمل . فكل صفحة فيه يجب أن تعطى تاريخا ورقما حتى يسهل احـلال الاوراق المعـدلة أو المنقحة وإقحام أى أوراق اضافية . كذلك يجب أن يتضمن الدليل نماذج لكل « الفورمات » المستخدمة فى العمليات الروتينية ، على أن يوضع كل نموذج أمام أو أسفل التعليمات المتصلة به مباشرة ، بدلا من تجميعها فى نهاية الدليل . كما يجب أن تكون التعليمات دقيقة محكمة ، لان ذلك من شأنه أن يطبع فى ذهن الوافـد الجديد حرص المكتبة على التفصيلات الدقيقة . أما الرسوم التخطيطية لسريان الاجراءات Flow — charts فلها أهميتها الخاصة فى تحـديد ما يجب اتخاذه من خطوات متعاقبة ازاء تنفيذ العمليات بطريقة نظامية . (٤٣)

ولايشتمل دليل العمل على تفصيل الاجراءات فحسب وانمـا تبرير اتباعها ايضا ، كما أن كل قرار تتخذه المكتبة نتيجة استفسارات المستفيدين أو العاملين يجب أن يسجل فيه . هذا بالاضافة الى سياسة وأنظمة المكتبة فيما يتعلق بساعات الخدمة واجازات العاملين بمختلف أنواعها والامور الاخـرى ذات الصلة تفاديا للبس أو سوء الفهم . ويفضل أن يرتب الدليل موضوعيا وأن يزود بكشاف جيد .

ويفيد دليل العمل بصفة خاصة الاعضاء الجدد من العاملين اذ يقدم المكتبة تقديما ممتازا لهم . ومن راى (كايل) أن يطلب من كل عضو جديد خلال فترة تدريبية استخراج واستنساخ الفقرات والاجزاء التى لها صله مباشرة بعمله لاستعماله الشخصى ، لان ذلك يساعد على تثبيت وترسيخ التفاصيل الدقيقة أو التى قد يفوته الانتباه اليها فى ذاكرته(٤٤) .

التـــدريب أثناء العمـــل :

لايزال هناك جدل كبير حول ما اذا كان التدريب اثناء العمل يقـــوم أحيانا مقام مؤهلات الموظف الاكاديمية أم لايقوم . فالذين يرون أنه لا يصبح أن يعتبر بديلا يعتقدون أنه حتى فى الحالات النادرة التى اثبت فيها نجـــاحا ملموسا فهو من الناحية الاخرى تبديد للوقت . وقـــد يكون معهم بعض الحق ، اذ كيف نغرس أسس وقواعد الفهرسة والتصنيف مثلا فى ادهـــان العاملين على حساب ساعا تالعمل ؟ ومع ذلك تبقى هناك بعض أســـاليب العمل وبعض النواحى المتعلقة بتخصص المكتبة التى لا مناص من الإلمـــام بها وتعرفها وفهمها اثناء تادية الموظف لعمله .

غير أن « كايل » تلاحظ أن القدرة على التعليم ليست بالضرورة موهبه تلقـــائية تتوفر لكل ذى علم بعمله ، لذلك اذا كان بين العاملين بالمكتبـــه من يمتلك هذه الموهبة فمن المفيد أن توضع مسأله التدريب بين يديه(٤٥) ويعترف «آستول» بأن عددا قليلا فقط من المكتبات لديه الكفايه من الموظفين المؤهلين ، أو لديه مدير على استعداد للتضحية بوقته من أجل الاشراف على تدريب العاملين . كما أن المقررات الدراسية المشطورة (يسمونها فى بريطـــانيا مقررات الساندويتش Sandwich courses التى يجمع فيها الدارس بين الدراسة النظـــرية فى احـــدى مدارس المكتبـــات والتدريب العملى فى مكتبات مختارة ، تعتبر حلا مثاليا ، غير أن قلة ضئيلة من المكتبات المتخصصة هى فقط التى يمكنها اطلاق سراح العاملين للانتظام فى تلك المقررات التى قد تطول لمدة ستة شهور أو سنة كاملة ، وصرف رواتبهم اضافة الى نفقات التدريب الباهظة(٤٦) .

وينظر « شاوت » الى التدريب اثناء العمل من زاوية أخرى . ففى اعتقاده أن التنمية المهنية للعاملين تقوم على شرطين : الاول هو « علاقات الجمـــاعة » Group relationships التى تسهم فى انتـــاجية وتحقيق أهداف المؤسسة ، أما الثانى فهو « المناخ » Climate أو ظروف العمل التى تساعد الفرد على النمو والابداع والانتاج ، وعلى أن يهب

نفسه بحماسة للعمل الذى يعتبر مسؤولا عنه . ويعنى « شاوت » بعلاقات الجماعة استشارة العاملين قبل أن يتخذ المدير قرارا ، ويعنى بها ايضا اشراك العاملين فى إتخاذ القرار ، اى وصول المدير والعاملين معا الى قرار . وفى كلا الحالين يحس العاملون أن لهم دورا فى القرارات ، ومن ثم لهم حصة فى نجاحها . وهكذا يبعثون فى واجباتهم حيوية وعزما وروحا تختلف تماما عن ما يمكن أن يقدموه فى ظل نظام الطاعة العمياء . أما المناخ الذى يتحدث عنه «شاوت» فيقصد به الانفتاح والصدق والامانة والمساندة، وكلها تساعد الفرد على أن يصبح ايجابيا ومنتجا وخلاقا ، فى حين أن المناخ الذى يسوده الشك والاكراه والخداع والاستخفاف لن يؤدى الا الى السلبية والتراجع والتمرد والعداء(٤٧) .

ويجب أن يهدف التدريب الى سد الفجوة بين الاداء الفعلى للموظف والحد الاقصى لمتطلبات الوظيفة . وفى ذلك تقول « اليزابيث ماك » ان سد تلك الفجوة لا يقتصر بالضرورة على الوظيفة التى يشغلها الموظف والتى قد يفيده التدريب جزئيا أو كليا فى جعله اهلا للترقية ، وانما ينبغى فى البداية تحديد احتياجات التدريب ومن ثم اختيار التدريب الملائم . وافضل سبل لتحقيق ذلك هو أن يقوم المسؤول بصياغة توصيف لوظيفة دون النظر الى شاغلها وبعيدا عن الطموح الزائد ، وان يحدد المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لمعاونته على الاداء الذى يبعث على الارتياح ، وبعدئذ يجب أن يتجه التدريب نحو تزويد الموظف بما ليس فى حوزته(٤٨) .

ويختلف تدريب الموظفين أثناء العمل تبعا لحجم المؤسسة والمكتبة. فمشاكل التدريب فى مكتبة صغيرة بها عدد ضئيل من العاملين تقل كثيرا عن المصاعب التى تواجهها المكتبات الكبيرة . ويعيب « أكرمان » على أدب علم المكتبات أنه على الرغم من امتلائه بالعديد من البحوث والمقالات عن التدريب أثناء العمل ، والتى تلتمس وتدعو الى المزيد من البرامج وتحسينها ، فان الدراسات المنهجية التى تصمم لتقييم طرق التدريب وقياس النتائج تعد نادرة بالفعل(٤٩) ويضرب مثالا جيدا بالدراسة التى قام بها « والاس وآخرون » لاختبار وقياس نماذج للتدريب على تحليل النظم والنقل الصوتى للحروف الروسية الى الانجليزية واستخدام الادوات المرجعية للعاملين المؤهلين وغير المؤهلين فى بعض المكتبات العلمية والتكنولوجية التى أوضحت ، بعد عقد اختبارات للمتدربين فور الانتهاء من فترة التدريب ، أنهم اكتسبوا خبرة فى كل المجالات فيما عدا تحليل النظم حيث كانت آراؤهم سلبية ومتضاربة الى حد بعيد(٥٠) .

ويفضل ان يقوم المدير أو من ينوب عنه بتعريف الموظف الجديد اهداف المؤسسة بوضوح ، ويجيب على استفساراته ، ويشعره بأنه الشخص الذى يجب أن يتوجه اليه للعلم أو للمشورة . وقبل أن يستقر الموظف الجديد فى عمله يتعين أن يقضى قرابة أسبوع أو أسبوعين فى تعرف أسلوب العمل فى المكتبة ، ويرى بعينيه أداء زملائه العاملين ، فبذلك يزداد فهمه للمهام التى توكل اليه .

وتؤكد « ماك » على فعالية هذه الوسيلة فى تدريب الموظفين أثناء العمل ، التى يطلق عليها « التعريض » Exposure ، ويقصد بها معايشة وملاحظة الفرد لاعمال الاخرين . فالاستماع والرؤية يؤديان الى تعليم الموظف دون أن يدرى ودون أى مجهود يذكر من جانبه . فاستراق السمع لمحادثة بين موظف الاعارة وأحد المستعيرين عبر الهاتف لطلب تجديد اعارة او وضع كتاب له فى قائمة الانتظار يفيد الموظف الجديد ليس فقط فى تعلم أسلوب التخاطب وانما فى تقليد نبرات صوته عندما يواجه موقفا مماثلا . ومشاهدة المفهرس وهو يقوم بالفهرسة تكسبه الفة واعتيادا على النمط المتبع والعديد من المصطلحات المستخدمة . ومراقبة باحث الانتاج الفكرى وهو يستبعد بعض الموضوعات أو المواد تزيده خبرة فى هذا المجال ... وهكذا(٥١) .

ولحل مشكلة التدريب اثناء العمل فى المكتبات التى لا تملك عددا كافيا من الموظفين المؤهلين يمكنهم الاضطلاع به بنجاح ، يقترح « آستول » أن تتضافر جهود المكتبات المتخصصة فى اقليم أو منطقة جغرافية محددة فى اقامة وتعزيز برامج التدريب . ويمكن للمكتبات المشتركة فى مشروع تعاونى كهذا أن توفر المدرب أو المشرف على برنامج التدريب كل بدورها ، ولفترة معينة ، على أن يتخذ التدريب شكلا عمليا أكثر منه نظريا(٥٢) .

وكثيرا ما تلجأ المكتبة المتخصصة الى دعوة أفراد من المؤسسة أو من مؤسسات اخرى لالقاء بعض المحاضرات النظامية عن التطورات الحديثة فى المهنة . ويمكن لكافة العاملين فى المكتبة بمختلف مستوياتهم حضور هذه المحاضرات التى يفضل أن يخطط لها ويعلن عنها مسبقا وبالتنسيق مع المؤسسة الام ، كما يفضل أن تلقى فى قاعة مخصصة للمحاضرات ، وأن يواكبها استخدام الوسائل السمعية والبصرية ، وربما زيارات أو جولات يتفقد فيها المتدربون طرق العمل بالمؤسسة او استخدام الحاسب الالكترونى وغيره من أجهزة الاتصال الحديثة .

وفى كل الأحوال يجب على المسؤولين والمديرين أن ينظروا الى مسألة التدريب أثنـاء العمل على أنها عملية مستمرة ، وأن يخصصوا لها من وقتهم وجهدهم ما يضمن لها البقاء وللعاملين التطور المهنى المرغوب.

اجتماعات العاملين :

يؤمن الكثيرون بأن ليس ثمة ما يكفل استمرار العمل فى المكتبة بطريقة سلسة مثل عقد اجتماعات للعاملين . ويقول « ساركار » أن هذه الاجتماعات لا تسفر فقط عن صياغة القرارات التى تنظم عمليات التزويد واعداد الميزانية وتعيين وحل مشاكل العاملين ، ولكنها تراقب أعمال المكتبة عن كثب وتعمل على تعديل اللوائح لدى نشوء ظروف أو أحداث خاصة(٥٣) .

واذا أريد لهذه الاجتماعات أن تؤتى ثمارها فيجب أن تكتسب صفة استشارية أكثر منها اشرافية ، كما يجب أن تنعقد بصورة منتظمة ولو لفترات قصيرة ، حتى يعلم الموظفون بأن هناك فرصا مواتية لطرح الاسئلة واثارة المناقشات حول مختلف المسائل المتعلقة بالخدمة ، وحتى لايضيع المدير وقته فى مقابلات فردية متكررة للرد على نفس الاستفسار . كما أنه من التقاليد الحسنة أن يتناوب الاعضاء تدوين محاضر موجزة لتلك الاجتماعات للرجوع اليها فى المستقبل ، ولكى يستفيد منها من لم تمكنه ظروفه من الحضور .

وفى أغلب الأحيان لايقتصر حضور تلك الاجتماعات على العاملين فى المكتبة فقط ، بل قد يدعى اليها بعض كبار الموظفين فى المؤسسة مثل رؤساء الاقسام وغيرهم ممن تمس الخدمة المكتبية أعمالهم بشكل مباشر . ويمكن لهؤلاء أن يقدموا المشورة وأن يعرضوا الافكار وأن يشتركوا فى تشكيل السياسات وأن يؤلفوا فريقا من ضباط الاتصال بين الخدمة والرواد .

وتلاحظ « شتراوس » أن المديرين الاواسط مثل رؤساء الاقسام يبدون استعدادا واهتماما بحضور اجتماعات مجلس المكتبة على خلاف مديرى المؤسسات الذين يعتبر وقتهم نفيسا ويفضلون شغله فى حضور أنواع أخرى من الاجتماعات والمؤتمرات(٥٤) .

ومما يذكر أن هناك اختلاف فى الرأى حول جدوى اجتماعات العاملين ففى حين يرى « هوايت » أنهـا مضيعة للوقت وأن من الافضل تجنبها لمـا تسببه من اعاقة وتعطيل العمل ،(٥٥) فان غالبية الخبراء تخـالفه الرأى ، اذ تقول « كايل » أن الاجتماعات من شأنها تدعيم المعرفة والتفاهم المشترك بسرعة تفوق أى قناة أخرى للمعلومات ، وأن مزاياها الهامة الاخرى لاتحصى ، ومنهـا تبادل الافكار والاراء وخلق جو « غرفـة الاستراحة » الذى يعـد بمثـابة بيئة طبيعية للتعاون ورفع الروح المعنوية بين العـاملين(٥٦) .

بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة المتخصصة

العـلاقة بين العاملين والمستفيدين :

تتحـدد العلاقة بين العاملين والمستفيدين ضمن اطار « العـلاقات العامة » التى احتار الكثيرون فى ايجاد تعريف محدد متكامل لها . فالعلاقات العامة مصطلح مطاطى شامل ذو عدة تعاريف ، وان كان أغلبها يحمل نفس المفهوم مع اختلاف الالفاظ المستخدمة . ويعرفها البعض بأنها « هندسة اجتماعية » أو « أسلوب حياة » أو هى « فن التناغم والتوافق مع الناس » أو « العلم الذى يهتم بعلاقة المؤسسة تجاه العملاء » . ويعرفهـا « شونفلد » ــ أحد رواد العلاقات العامة البارزين ــ أنها « مجموعة السياسات المخططة والاجراءات التى تستخدمها المؤسسة فى تحقيق مناخ ملائم ورأى عام مقبول يسمح لها بتحقيق أهدافها المحددة » . (٥٧) وفى اعتقـاد « عاطف الغمرى » أن أبرز تعريف للعلاقات العامة هو أنهـا « المقياس الذى تستطيع به المؤسسة قياس درجة تكيفهـا مع البيئـة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التى تعيش فيها والمرآة التى تظهـر بهـا المؤسسة نفسها للمجتمع الذى تعايشه ((٥٨) .

من كل التعاريف السابقة يتضح لنا أن العلاقات العامة تخطت مفهوم الادارة فى العصر الحديث لتعبر عن وظيفة أساسية يجب أن يقوم بها كل مدير فى مؤسسة ، بل كل فرد ينتمى اليها ، اذ أن جهود أولئك جميعـا تمثل فى مجموعها القوة الدافعة التى تعطى للمؤسسة الصورة العـامة المقبولة فى المجتمع الذى تعيش فيه ، بحيث تصبح منتجا فعالا ومكـانا يسعى الكل الى التوظف فيه .

وفيما يخص المكتبات نجد أن العلاقات العامة هى بتعبير بسيط استخدام مختلف الوسائل فى بناء قنوات الاتصال بين موظفى المكتبـة

والجمهور ، والمحافظة على الشعور الودى بين الطرفين . وتقسم « جوان تتلى » جمهور المكتبة المتخصصة الى نوعين : جمهور داخلى ، وهو الذى يتألف من موظفى المكتبة أنفسهم ، وكذلك الناشرين والموردين الذين يزودون المكتبة باحتياجاتها ، ومديرى المؤسسة ومجلس المكتبة ، وجمهور خارجى ، وهو الذى يشكل كل فئات المستفيدين من خدمات المكتبة كالاساتذة والطلاب والباحثين والفنيين والمكتبات الاخرى(٥٩) . وهذا الجمهور الأخير هو ما اود التركيز عليه فى السطور والصفحات التالية .

تعتبر العلاقة بين موظفى المكتبة والمستفيدين من العمليات المتواصلة، لذا يجب بذل كل الجهود وبشكل دائم لاظهار المكتبة فى أفضل صورة لها أمام عيون الرواد كى يسعوا ويهرعوا اليها تلقائيا وقت الحاجة . كما تعد ردود الفعل لدى الرواد أفضل مقياس لنجاح ذلك الاتصال . وتقول « تتلى » أن من واجب مدير المكتبة ، من خلال مجلس المكتبة ومن احتكاكه المخطط بالجمهور على الرغم من جعله عرضيا غير مقصود ، أن يستنتج ويتعرف الاقتراحات والشكاوى والمطالب ، وان يترجمها ويحولها الى سياسة مكتبية . وتضيف أنه على الرغم من أن المدير هو الذى يقرر سياسة العلاقات العامة وأسلوب نشاط المكتبة ، فان العاملين سواء أكانوا فردا واحدا أو أربعين ، مؤهلين وغير مؤهلين ، هم الذين ينفذون تلك السياسة ويدعمون ذلك النشاط ، بدءا من كلمات الترحيب عبر الهاتف وانتهاء بتبادل المعلومات . ومها بلغ مقدار تدريب العاملين فلن يعوض ذلك عن تصرف غير مقبول أو كراهية الموظف للناس(٦٠) .

ومن الأنشطة التى تكفل أفضل العلاقات بين المكتبة المتخصصة والرواد قيامها باعداد دليل المكتبة ولوحة الاعلانات والمعارض والتقرير السنوى ونشرة المكتبة وغيرها من المطبوعات التى تساعد على توصيل المعلومات الى اكبر عدد من المستفيدين .

فدليل المكتبة هو كتيب صغير يشترك جميع العاملين فى اعداده ، كما يستعمل مرشدا للمستفيدين بالمكتبة ، ويهتم بوصف المكتبة وطريقة تنظيمها وشروط الاستعارة وبعض التفصيلات الاخرى مثل أسماء العاملين وأرقام تلفوناتهم وساعات فتح المكتبة وطرق الاستفادة من مواردها . ولأن وظيفته اعلامية بالدرجة الاولى يجب أن يكون أسلوبه سهلا وواضحا وأن يزدان بالصور والرسوم . كما ينبغى أن يكون قليل التكلفة ، وذلك لانه يحتاج الى تجديد وتنقيح بين الحين والاخر .

ومن نافلة القول أن طائفة كبيرة من مكتبات المؤسسات الصناعية تفضل أن يصحب الدليل عرض بالشرائح الفيلمية الناطقة . وفى هذا الصدد تقول « شتراوس » أن العرض يفيد فى تخفيف العبء عن العاملين فى تعريف الموظفين الجدد بالمكتبة ، وفى شرح خدمات المكتبة للمستفيدين بشكل سهل الفهم ، غير أن ذلك العرض يلتهم جانبا لايستهان به من وقت العمل(٦١) .

ولوحة الاعلانات وسيلة اخرى من وسائل تعريف المستفيدين بخدمات المكتبة ، وهى ضئيلة التكلفة وتستطيع أصغر المكتبات ، سواء من ناحية عدد العاملين أو من ناحية الحيز ، اقامتها فى مكان بارز ، يفضل أن يكون بالقرب من المدخل الرئيسى للمكتبة حتى تجذب انتباه الداخلين والخارجين بطريقة لاشعورية . وفيها يجد الرواد اعلانات عن الاحداث والانجازات الهامة فى مجال التخصص ، مثل المؤتمرات العلمية والبرامج الاكاديمية ، علاوة على الاعلانات الخاصة بأخبار المؤسسة والمكتبة كالتى تتعلق بتغيير العاملين وترقيتهم ومكافآتهم وما شابه ذلك من انباء . وتتغير بطبيعة الحال مواد لوحة الاعلانات من فترة لاخرى حسب الحاجة .

وتعتبر **المعارض** دليلا على يقظة المكتبة ، وعلى حسن ادراك العاملين فيها لأنشطة المؤسسة . وتقام المعارض فى بهو المكتبة أو بالقرب من المدخل لتقدم للرواد نماذج حية تعبر عن اهتمامها وتفاعلها مع الاحداث والتطورات الجارية . وتحصر « اليس نورتون » معارض المكتبات فى خمس فئات : معارض خدمات وارشادات عامة ، معارض لمطبوعات ، معارض لمواد العرض العامة ، معارض للمواد ذات الصلة بالكتب ، ومعارض للافكار(٦٢) . والمعرض الدائم لايلفت النظر أكثر من مرة واحدة ، لذلك يجب العمل على تغيير المعروضات من وقت لاخر ، أو حتى تغيير ترتيبها داخل صندوق العرض . أما ارتباط المواد المعروضة بالاحداث والمناسبات الهامة فى المؤسسة أو فى مجال التخصص فلا يستدعى أى توكيد .

والتقرير السنوى سلاح آخر من اقوى اسلحة العلاقات العامة ، اذ أنه يتضمن موجزا لنشاط المكتبة خلال عام كامل ، ويعطى الفرصة لمن يقرأه من الرواد أو من رجال الادارة للحكم على مدى قوة الخدمة المكتبية . ويوضح التقرير عادة مظاهر نشاط المكتبة بالاضافة الى التغييرات الجوهرية فى واجبات العاملين أو تنظيم العمل ، مصحوبة فى كثير من الاحيان بالبيانات الاحصائية المصورة والصور الفوتوغرافية والرسوم البيانية .

وقد لاحظ « احمد بدر » و « حشمت قاسم » أن التقرير السنوى غالبـــا ما يصدر فى صورة رسمية لانبض فيها ولا حياة ، الامر الــذى يفقـــده وظيفته الاساسية كمظهر من مظاهر الدعوة والعلاقات العـــامة ويقترح المؤلفـــان أن يتخلص التقرير من الطابع التقليدى والرسمى ، وأن يكتب بأسلوب سهل القراءة ، وأن يعقـــد مقارنات بين أرقام السنوات المـــاضية لبيان مظاهر الاتساع فى الخدمة ، وأن يبين المعوقات فى انجاز المشروعات التى لاتتم وفقا للخطط المرسومة . ولعل السبب ــ فى نظرهما ــ فى قلة عدد المكتبات المتخصصة التى تطبع تقاريرها يعود الى التكـــاليف المرهقة والاجراءات الاضافية من جانب العاملين فى اعداد الاحصاءات المصورة ونسخ وسائل الايضاح ، وان كان الوقت والجهـــد اللذين يستغرقهما اعدادها سوف ينتج عنهمـــا تقرير سنوى شيق وجـــذاب(٦٣) .

اما نشرة المكتبـــة Library bulletin فمهمتها توصيل المعلومات المتعلقة باهتمامات المؤسسة الى اكبر عدد من المستفيدين . غير أن أعدادها ليس بالامر الهين على كثير من المكتبات ، نظرا لـــا يستهلكه من وقت وجهد فى التقـــاط المعلومات وتجميعها وتحريرها . أما من حيث المحتوى فقـــد تشتمل النشرة على اشارات ببليوجرافية الى محتويات الدوريات المتخصصة فى المجـــال الذى تخدمه ، وكذلك على عناوين الكتب والنشرات والتقـــارير وبراءات الاختراع حديثة الصدور ، علاوة على المستخلصات الاعلامية ، وبعض المواد الاخبـــارية ذات الصلة بنشاط العاملين ، وانباء التطورات الهامة فى مجال تخصص المكتبة .

وتؤكد « شتراوس » انه لدى انتشار « انظمة أعلام المستفيدين » وبعد تطوير شبكات المعلومات فى العلوم والتكنولوجيا واستغلالها بالكامل على المستوى القومى فى أى قطر ، سوف تتخلى المكتبات المتخصصة اكثر فاكثر عن صحائفها ونشراتهـــا ، أو تبقى عليها وسيلة اتصال لنقل أخبار ما يدور داخل جدران المكتبة فقط(٦٤) .

وتتخذ **المطبوعات الاخرى** فى المكتبة المتخصصة اشكالا عـــدة مثـــل الفهـــارس المطبوعة وقوائم الاضافات الجديدة والنشرات الاعلامية (وهى صورة مصغرة من نشرة المكتبة) وقوائم المطالعة والببليوجرافيات والتقارير . ولعل مطبوعات المكتبة المتخصصة هى اكثر انشطتها احتياجا لخبـــرات العاملين ومعرفتهم الواسعة بمجال التخصص ، اضـــافة الى السمات الشخصية الاخرى كالصبر والدقة وقوة الذاكرة والقـــدرة على عـــرض الحقـــائق بوضوح ، والكتابة بأسلوب جيد ، وفحص المصادر بدقة وسرعة والعمل تحت أكثر الظروف ضغطا والحاحا .

ويذكر « بودصن » أن نجــاح المكتبة المتخصصــة فى مجــال النشر والمطبوعات يتوقف الى حد كبير على اختيار الموظفين الصالحين لاداء مثل ذلك العمل ، وعلى توفر الوقت اللازم لديهم لانجــازه . ويضــيف أن المرونة واجبة فى تقــدير ذلك الوقت ، نظرا لاختلاف القدرات الشخصية بين الأفراد والتى تصل الى فارق يبلغ أحيانا خمسين بالمــائة أو أكثر (٦٥)

ولقياس مدى نجاح العلاقة بين موظفى المكتبة والمستفيدين تقترح « كارول بير » ثلاث طرق : الاستبيان ، ودفتر اليوميات ، والمقــــابلة الشخصية . وهى ترى أن الاستبيان أكثرها سهولة عند اجراء مسح لاعداد غفيرة ، لكنه قد يكون سطحيا وعرضة لسوء الفهم . ودفتر اليوميات الذى يدون فيه المستفيد كل زيارة يقوم بها للمكتبة وما يجده وما لايجده وكيف يجــده ، يعطى معلومات وفيرة ، ولكنه يشكل عبئا على المستفيد . أما المقابلة الشخصية فهى أكثر الطرق فعالية فى الحصول على معلومات غزيرة موثوق بها ، لكنها فى الوقت نفسه تتطلب مهارة ووقتا من جانب القــائم باجراء المقابلة (٦٦) . وأيا كان الأسلوب المتبع ، يجب أن يتخذ صفة دورية . والذى لاشك فيه أن مثل تلك الدراسات تزودنا برؤية تقريبية لمــدى نجــاح موظفى المكتبة فى تلبية مطالب المستفيدين ، كما أنها تمهــد الطريق لفتح قنوات جديدة للاتصال .

وتشير « تتلى » الى أساليب أخرى أقل جهدا وفى الوقت ذاته تعتبر ثمرة اضافية للاعمال اليومية ، مثل فحص السجلات والاصغاء لمــا يقوله الرواد . فالسجلات تظهر ماإذا كانت الاستعارات فى ارتفاع أو انخفاض ، كمــا تبين أنواع المواد المستعملة ، ومن الذى يستعملها ، وأنواع الاسئلة المرجعية ، ومقدار تبادل الاعارة مع المكتبات الاخرى ، وغير ذلك من الشواهد على نجاح السياسة القائمة أو على وجوب تعديلها لمواجهة مطالب القراء . أما الاصغاء فهو فن فى حد ذاته ، ويجب أن تكون الأذن الثالثة — على حد تعبير « سلما جيل » — متأهبة وحساسة لكل أشكال اللغة غير اللفظية . فهز الكتفين استهجانا أو استخفافا أو رفع حاجب العين أو جمع قبضــة اليــد أو اطباق الاسنان أو الاصابع كل ذلك يعكس مواقف لها من الدلالة والاهمية ما للكلام . لذلك يجب الانتشار بين القراء والاستماع الى مقترحاتهم ، وتشجيع تعليقاتهم الانتقادية ، وملاحظة تعابير وجوههم ، كما يجب نقل أى تعليق أو نقــد أو اطراء الى المسؤولين ، فردود الفعل لدى القراء تلمح لمدير المكتبة والعاملين فيها بما يتعين عليهم أن يتنبهوا اليه حتى يعملوا جميعا على تطويره وتحسينه (٦٧) .

العلاقات المهنية والتعاون بين العاملين :

يحتـاج العاملون فى أى مكتبة متخصصـة لبنـاء علاقات قوية مع الهيئات المهنية والمكتبات الاخرى من اجل الحصول على المعلومات اللازمة . فلا توجد مكتبة متخصصة واحـدة تتمتع باكتفاء ذاتى يغنيها عن اللجوء لطلب المساعدة من مكتبـات ومؤسسات أخرى تخـدم نفس المجـال . والمكتبى الذكى المتمرس يعلم علم اليقين أنه ما من مشكلة فى أى مجـال من مجالات المعرفة ليس لها حل ولو جزئى قد تم التوصل اليه وتسجيله فى مكان ما . ويحاول المكتبى البحث عن الحقائق والمعلومات المطلوبة فيما يتوفر لديه من مصادر مطبوعة أو مكتوبة ، وقد يجره ذلك البحث الى ذوى الاختصاص فى المجال ، الذين لم يتمكنوا بعد من تدوين أفكارهم على الورق . ولذلك فهو يعتمد بصـفة أسـاسـية على زملاء المهنة أو المهن الاخـرى ذات الصـلة .

ويقول « جبونز » ان المعلومات المطلوبة قد تكون متوفرة بالفعل لدى العاملين الآخرين فى اقسام المؤسسة الذين يملكون معرفة موضوعية سابقة أو خبرة يمكن الاستفادة منها عند الضرورة ، وان من واجب من يعمل بالمكتبة التعرف على الافراد الآخرين فى المؤسسة ، وهم الذين تقع مسؤولية خدمتهم على عاتقـة ، والذين يجب ان يكون على علم بمقـدرتهم العلميـة واهتماماتهم ليس فقط بهدف معاونتهم وانما باعتبارهم مصادر للمعلومات يمكن الرجوع اليها مستقبلا (٦٨) .

وكثيرا ما يتم الحصول على المعلومات عن طريق الاتصالات الهاتفية أو زيارة مكتبات اخرى أو بعث أحـد السعاة اليها لاستعارة بعض المواد . وهنـا تظهر الحاجة الى تفهم العاملين فى المكتبات الاخرى لاهمية المعلومات والمواد المطلوبة فى تحقيق الاستفادة المنشودة . غير أن بعض تلك المعلومات من النوع الذى يجب أن يحاط بسرية تامة ، وهو أمر تفرضه أخلاقيـات المهنة ، ولذا يجب أن يحرص الموظف فى تعاونه مع الآخرين على عدم البوح بتلك المعلومات أو افشائها الا فى حدود مقبولة لدى الطرفين .

وتعتمد المكتبات المتخصصة والصغيرة منها على وجه الخصوص على نظام تبـادل الاعارة بين المكتبات نظرا لمواردها المحدودة . لذلك يجب على المديرين تشجيع موظفيهم على الاطلاع على موارد المكتبات الاخرى والتعرف على العاملين فيها ، بغية كسب صداقتهم وتعاونهم فى هـذا المجـال . ويذكر « جبونز » بعض معوقات تبادل الاعارة بين المكتبات المتخصصة مثل الافتقار الى عامل السرعة ، والاحساس أن المكتبة قد تعطى أكثر مما قد

تأخذ ، وأن بعض المواد مثل براءات الاختراع لا يمكن الحصول عليها بطريق الاعارة وانما يمكن شراؤها من ادارة براءات الاختراع ، أو الاطلاع عليها فى احدى مكتبات الايداع القريبة (٦٩) .

وبالرغم من كل ذلك يجب على المكتبات الاكبر ان تفتح ذراعيها للمكتبات الصغيرة ، كما يجب على العاملين فى تلك الاخيرة أيضا ادراك أن الطلبات المفرطة تشكل عبئا ثقيلا باهظ التكاليف على المكتبات الكبيرة ؛ وأن يسهموا قدر المستطاع فى المشروعات التعاونية مثل القوائم والفهارس الموحدة ، وأن يبتكروا سبلا أخرى للتعاون المتبادل مع العاملين فى المكتبات المماثلة ، ذلك لكون المشاركة فى الموارد هى بلا ريب أكثر اقتصادا من سعى كل مكتبة على حدة نحو الاكتمال .

وفى مقال عن العلاقات المتبادلة بين العاملين فى المكتبات المتخصصة يستعرض « بودنجتون » أهداف ودواعى انشاء شبكة للمكتبات تتولى وتحتضن التعاون من خلال سبل الاستخدام الآلى والحاسب الالكترونى ، شرط أن تتوحد الانظمة والاساليب والخدمات (٧٠) .

وثمة قنوات أخرى للاتصال والعلاقات المهنية تتمثل فى انتساب العاملين الى جمعيات المكتبات المهنية ، وحضور اجتماعاتها ، والمشاركة فى المشروعات التى تنظمها والتى تعود عليهم بالنفع ، وكتابة المقالات فى دورياتها مما يغذى أدب المهنة ويثريه . ولا يمكن بحال من الأحوال اغفال الدور الذى تلعبه الجمعيات المهنية فى النهوض بمستوى المشتغلين بالمهنة عن طريق عقد المؤتمرات والحلقات القومية والمحلية والدولية التى تتيح لهم فرص الاتصال الشخصى وتبادل الرأى والاستماع الى البحوث المتخصصة ومناقشتها والخروج بتوصيات من شأنها تنمية المهنة وجعلها مسايرة للتقدم والتطور . وليست المؤتمرات والندوات والحلقات هى السبيل الوحيد ، بل هناك أيضا المطبوعات الدورية والكتب الشاملة التى تصدرها تلك الجمعيات والتى تتناول مختلف نواحى مجال التخصص بحيث يستفيد منها العاملون فى تطوير نشاطهم . ولا يفوتنى أن أنوه هنا بجهود جمعية المكتبات الأمريكية American Library Association التى انشئت فى عام ١٨٧٦ وجمعية المكتبات المتخصصة Special Library Association (١٩٠٩) فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وكذلك جمعية المكتبات البريطانية Library Association (١٨٧٧) وجمعية المكتبات المتخصصة ومراكز الاعلام ASLIB (١٩٢٤) فى بريطانيا ، باعتبارها أقدم الجمعيات المهنية ومن أكثرها رسوخا فى العالم بأسره ، ولكونها نموذجا تسعى معظم الدول الأخرى لأن تحتذيه .

اتجـاهات المسـتقبل :

تتنوع التكهنات المتعلقة بدور العاملين فى المكتبات المتخصصة فى المستقبل ، بل وبدور المكتبات المتخصصة نفسها . فقـد أعرب « كلاب » فى عام ١٩٦٤ عن اعتقاده بأن اسـتخدام المواد المكتبية لأغراض البحث يجب أن يلعب دورا هاما فى ادارة وتوجيه أعمـال وشؤون البشر ، ومن ثم ينوجب على مكتبات البحـوث فى المستقبل أن تكتشف سـبلا لتعزيز وتسهيـل ذلك الاستخدام (٧١) . لكن « ريتشارت » يرى أن استخدام الموارد المكتبية يشكل أفضل لا يؤثر حتمـا على مستقبل المكتبات المتخصصة ، لأن المكتبـات المتخصصة لا زالت تنظـر الى المواد على انهـا « بضاعة عملية » وبخاصة فى مجـالات العلوم . فهناك شك فى أن تقـوم المكتبة المتخصصة بجمـع بعض المواد مثل الخطب الرنانة أو الأعمال الأدبيـة أو الفنيـة أو النقدية ، كما أن الكتب الفاخـرة المجلدة بالجلد أو ذات الحواف المذهبة لن يكـون لها مكان فى المكتبات المتخصصة . ولن تعـزل المواد نفسها فى أبراج عاجية ، على الرغم من أن كتابها هم صـفوة العلماء ، وانما سوف تبحث عن صدى عالمى واسع ، وسوف تسعى جاهـدة لبث ونشر الحقائق والبيانات والمقاييس والنظريات والافكار التكنولوجية ، ولهذه الاسباب سوف تظل هـذه المواد اقرب ما تكون الى السلع . (٧٢)

وفى تصور « باتن » أنه بحلول عام ٢٠٠٠ سوف تعتبر المعلومات الى حـد كبير أهم ما يؤثر فى حياة الناس ، كما ستعمل عـدة ملايين أخرى من البشر فى مجال المعلومات ، أما موظف المكتبة المتخصصة كما هو الآن فسوف يختفى تماما وسوف يحل محله « أخصائى مصادر المعلومات » أو « مراقب المعلومات » Information controller الذى سيتسلح بمهارات فى نواحى جديدة للمعلومات والعمل الادارى . ويضيف « باتن » أن الاهمية الكبرى للمعلومات فى المجتمع سوف تنعكس بشكل واضح على برامج التعـليم العالى ، وأن الاشكال المـادية للمعلومات سوف تتبـدل بدرجة ملحوظة ، وسوف يخزن معظمها فى مراكز خاصة ، مضغوطة أو محللة حسب الحاجة ، وستكون جاهزة للبيع عند الطـلب . كما ستسمح تكنولوجيـا الحاسب الالكترونى بالتداول الفورى لجميع أنواع المعلومات ، من خلال أجهزة صغيرة قابلة للحمل والنقل من مكان لآخر . ويختتم تكهناته بأنه يتعين على شبكات المعلومات الدولية والقومية أن تعـد نفسها من الآن لمواجهة مشاكل الارتطام بعضها بالبعض وتجنب التداخل والتشويش ووضع المعايير اللازمة لمساعدة المستفيـدين . (٧٣)

ويحـــدثنا «هورتون» عن الخبرات المهنية اللازمة لمدير مصـــادر المعلومات ، ويقول أن مدير المعلومات قبل أى شىء هو مدير للمصـــادر ، كما أنه وسيـــط من نوع ما بين تكنولوجيـــا المعلومات التى تزداد تعقيـــدا والمستفيـــدين . اما خبراته الخاصة فتتضمن معرفة بعلم المكتبات والحاسب الالكترونى وعلم الاتصالات البعيـــدة Telecommunications وبحوث العمليات والاحصاء والكتابة العلمية .(٧٤)

اما « ملدرد مايرز » فتعتقـــد أن المكتبيين فى المكتبات المتخصصة اناس سلبيون لم يعتادوا المخاطرة ، ولا يكترثون لوقع اعمالهم على مستقبلهم ، ولأن المكتبات المتخصصة خاضعة للمؤسسات فان رواج وظائفهم تحفـــه التقلبات والشكوك ، كما أنه من العسير تحـــديد قيمتهم فى نظر الشركات والمؤسســـات . وتشدد « مايرز » على ضرورة أن يبرهن المكتبيون على انهم مديرون ، ولذلك فهم فى حاجة الى تنويع معارفهم وقدراتهم كى يصبحـــوا مهيأين للتكيف مع التطورات الجديدة ، وليحملوا الادارة العليـــا على ادراك امكاناتهم وكفاياتهم القابلة للنمـــو والتجـــديد ، وليفيـــدوا من الانشطـــة الحـــديثة فى المؤسســة ، كما انهم بحاجة لان يكونوا مستعـــدين لرفض القيام ببعض الاعمال والانشطة اذا دعا الامر . (٧٥)

ويبنى « فوس » رؤيته لمستقبل المكتبات المتخصصة والعاملين فيها على ثلاثة عوامل : أولها التنبؤات الاقتصادية ، بما فيها الرواتب والاجور والحاجة الى القوى العاملة ، وثانيها التقـــدم التكنولوجى ، وثالثها اتجاهات التاهيل المهنى للعاملين فى تلك المكتبات . ويتوقع « فوس » انتشار المركزية فى تنظيم المكتبات بشكل أوسع ، وزيادة استغلال طاقات القائمين بالعمـــل فعلا ، وفى حال حـــدوث أزمات اقتصادية فان الاعتماد على شبه المؤهلين والفنيين سوف يزيد . كما يتنبأ بأن أعـــدادا اكبر من المتخصصين العاملين فى مجالات أخرى سوف تلتحق بالمهنة . اما التقدم التكنولوجى الذى سيؤثر على انماط الوظائف فيشمل على الارجح جميع أشكال المصغرات وزيادة الانتفاع من الحاسبات الالكترونية الصغيرة Mini - computers كما ستتركز اتجاهات التاهيل للمهنة على الاكثار من المواد والبرامج ذات الصلة بالمكتبات المتخصصة وارتفاع مستوى التنمية المهنية . وبالرغم من كل ذلك فسوف تظل السنوات الخمس القادمة (١٩٧٦ — ١٩٨٠) فترة ثبات واستقرار (٧٦) .

المـراجع

1. Batten, W.E., " Information science applied, " In Batten, W. E. (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 4th ed. London, Aslib, 1975. p. 1.

2. Kyle, Barbara R., " Administration, " In Ashworth, Wilfred (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 3rd ed. London, Aslib, 1967. p. 20. **Also** Ashworth, Wilfred, " Staffing the special library, " **Librarian and Book World,** 49 (9) : 175 - 181, October 1960.

3. Darling, Louise, " Administration, " In Annan, Gertrude L. and Felter, J. W. (eds.) **Handbook of medical library practice.** 3rd ed. Chicago, Medical Library Association, 1970. p 50.

4\.

أحمد بدر وحشمت محمد على قاسم . **المكتبات المتخصصة : ادارتها وتنظيمها وخدماتها .** الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٢ . ص ٣٢ — ٣٣ .

5. Strauss, Lucille J. et al. **Scientific and technical libraries :** their organizaton and administration. 2nd ed. New York, Wiley, 1972. p. 38.

6. **Ibid.,** p. 37, 39.

7. Burkett, Jack. **Industrial and related library and information services in the U K.** 3rd ed. London, The Library Association, 1972. p. 158 - 159.

(8) **Ibid.,** p. 160.

(9)

أحمد بدر وحشمت قاسم . **نفس المصـــدر السابق** ، ص ٣٩ .

(10) Strauss, op. cit., p. 41.

11. Bailey, Martha J., " Middle managers who are heads of company libraries/information services," **Special Libraries,** 70 : 507 - 518, December 1979.

12. Strauss, **op. cit.,** p. 43.

13. Hetzner, Bernice M., " The medical librarian, " In Annan, Gertrude L. and Felter, J. W. (eds.) **Handbook of medical library practice.** 3rd ed. Chicago, Medical Library Association, 1970. p. 17.

14. Strauss, **op. cit.,** p. 44 - 46.

15. Darling, **op. cit.,** p. 35.

16. Smith, A. L., " Organization and administration : objectives, planning and staffing, In Campbell, Malcolm J. (ed.) **Manual of business library practice.** London, Clive Bingley, 1975. p. 41.

17. Strauss, **op. cit.,** p. 46 - 47.

18. Campbell, Malcolm J., **Business information services.** London Clive Bingley, 1974. p. 92 - 93.

19.

آثرتون ، بولين . **مراكز المعلومات : تنظيمها وادارتها وخدماتها** ، ترجمة حشمت قاسم . القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨١ . ص ١٣٣ .

20.

نفس المصدر السابق ، ص ١٣٤ .

21. **نفس المصدر السابق** ، ص ١٣٥ .

22. Kyle, **op. cit.,** p. 17.

23. Tunley, Malcolm. **Library structures and staffing systems.** London, The Library Association, 1979. p. 52.

24. Magson, M. S., " Management, " In Batten, W. E. (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 4th ed. London, Aslib, 1975 p. 403.

25. Kyle, **op. cit.,** p. 24.

26. Arnold, Denis V. **The management of the information department.** London, Deutsch, 1976. p. 38-39.

27. آثرتون ، **نفس المصـــدر الســـابق** ، ص ١٢١ .

28. Tunley, **op. cit.,** p. 53.

29. Darling, **op. cit.,** p. 54.

30. Campbell, **Business information services, op. cit.,** p. 91.

31. Astall, Ronald. **Special libraries and information bureaux.** Melbourne, F. W. Chechire, 1966. p. 54.

32. Strauss, **op. cit.,** p. 52.

33. Kyle, **op. cit.,** p. 33.

34. Sarkar, P. K. **Administration of technical libraries.** New Delhi, Sterling Publishers, 1977. p. 116.

35. Eide - Jensen, Inger, " The one-man library, " **Scandinavian Public Library Quarterly,** 10 (1) : 15 - 17, 1977.

36. St. Clair, Guy, " The one person library : an essay on essentials, " **Special Libraries,** 67 : 233 - 238, May - June 1976.

37. Feuer, Sylvia, " The circuit rider librarian, " **Medical Library Association Bulletin,** 65 : 349 - 353, July 1977.

38. Anthony, L. J., " Library planning, " In Ashworth, Wilfred (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 3rd ed. London, Aslib, 1967. p. 331-332.

39. Musiker, Reuben. **Special libraries : a general survey.** Metuchen, N. J., The Scarecrow Press, 1970. p. 18.

40.

احمد بدر وحشمت قاسم . **نفس المصـــدر الســـابق** ، ص ٤٦ — ٤٩ .

41. Gustler, M. P., " Differentiated library training, " In **Special libraries worldwide,** ed by Gunther Reichardt. Munchen, Verlag Dokumentation, 1974,(IFLA, pub. 1) p. 331-338.

42. Boots, Rose E., " Suggestions for the preparation of a staff manual, " **Special Libraries,** 34 : 292-294, July-August 1943; Wesner, Jean P., " Training of nonprofessional staff, " **Special Libraries,** 46 : 434 - 440, December 1955.

43. Mack, Elizabeth. **In-training in information and special library units.** London, Aslib, 1974, p. 12-13.

44. Kyle, **op. cit.,** p. 23.

45. **Ibid.,** p. 22.

46. Astall, **op. cit.,** p. 55-56.

47. Shout, Howard F., " On-the-job staff development at the Detroit Edison Company, " In Stone, Elizabeth W. (ed.) **New directionsin staff development; moving from ideas to action.** Chicago, American Library Association, 1971. p.58-63

48. Mack, **op. cit.,** p. 3.

49. Ackerman, Page, " The library school and requirements for staffing libraries, " in Borko, Harold (ed.) **Targels for research in library education.** Chicago, American Library Association, 1973. p. 137.

50 **Idib; Also** Wallace, Everett M. et al. **On-the-Job training of library personnel.** Santa Monica, Calif., Systems Development Corporation, 1968.

51. Mack, **op. cit.,** p. 21.

52. Astall, op. ct., p. 57.

53. Sarkar, **op. cit.,** p. 118.

54. Strauss, **op. cit.,** p. 313.

55. White, H. S., " Operation of l.braries without library committees, " **Special Libraries,** 50 : 241 - 243, July 1959.

56. Kyle, **op. cit.,** p. 24.

57. Shoenfeld, C. A. **Publicity, media and methods : their role in public relations.** New York, Macmillan, 1963. p. 16.

58.

الغمرى ؛ عاطف . **السلوك الادارى والعلاقات العامة .** الاسكندرية : دار الجامعـــات المصرية ، ١٩٧٦ . ص ٢٢

59. Titley, Joan, " The library and its public, " In Annan, Gertrude L. and Felter, J. W. (eds.) **Handbook of medical library practice.** 3rd ed. Chicago, Medical Library Association,1970. p. 347.

60. **Ibid.,** p. 357 - 358.

61. Strauss, **op. cit.,** p. 315.

62. Norton, Alice, " Professional publicity services : a 1965 checklist, " **Library Journal,** 90 : 3392 - 3396, September 1, 1965.

63.

أحمد بدر وحشمت قاسم . نفس المصدر السابق ، ص ٤٦١ — ٤٦٣

64. Strauss, **op. cit.,** p. 317.

65. Boodson, K., " Publications of the library and information department, " In Ashworth, Wilfred (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 3rd ed. London, Aslib, 1967. p. 490 - 491.

66. Bare, Carole E., " Conducting user requirement studies in special libraries, " **Special Libraries,** 57 : 103 - 106, February 1966.

67. Titley, **op. cit.,** p. 365; **Also** Gale, Selma R., " The hand extended, " **A L A Bulletin,** 58 : 777 - 780, October 1964,

68. Gibbons, F., " Co-operation in the special library field, " In Houghton, Bernard (ed.) **Information work today.** London, Clive Bingley, 1967. p. 101 - 102.

69. **Ibid.,** p. 104 - 105.

70. Budington, William S., " Interrelations among special libraries. " **Library Quarterly,** 39 : 64 - 77, January 1969.

71. Clapp, Verner W. **The Future of the research library.** Urbana, Ill., University of Illinois Press, 1964, p. 55.

72. Reichardt, Gunther, " The future of special libraries, " **In Special libraries worldwide,** ed. by G. Reichardt. Munchen, Verlag Dokumentation, 1974. (IFLA, pub. 1) p. 12.

73. Batten, M. N., " The special librarian of the future, " In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship.** London, The Library Association, 1976. p. 230 - 244.

74. Horton, Forest W., " Occupational standard for the information resource manager, " **Journal of Systems Management,** 30 (5) : 35 - 41 May 1979.

75. Myers,Mildred S., " The mid-career special librarian : where do we go from here ? " **Special Libraries,** 70 : 263 - 271, July 1979.

76. Voos, Henry, "What's in the future that ink may character," **Sci-Tech News (Special Library Association),** 29 (1) : 21 - 23, January 1975.

الفصل الرابع

العاملون فى المكتبات العامة

المحتويات

عدد العاملين

فئات العاملين فى المكتبة العامة : الوظائف والمؤهلات والواجبات

مدير المكتبة العامة — المساعدون المؤهلون — مكتبى الاطفال — مكتبى المراهقين وصغار الشباب — أخصائى المعلومات — المتخصص الموضوعى — مكتبى سيارة الكتب — المساعدون غير المؤهلين .

بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة العامة

اختيار وتعيين العاملين — تعيين كبار السن والمعاقين — العاملون بعض الوقت — المتطوعون

أحوال العمل فى المكتبة العامة

غرف ومكاتب الموظفين — ساعات العمل — جداول العمل — الميزات الاضافية

التنمية المهنية للعاملين فى المكتبة العامة

بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة العامة

العلاقة بين العاملين والمجلس الاعلى للمكتبة

اشتراك العاملين فى الادارة

اتجاهات المستقبل

المراجع

عـــدد العـــاملين

يرتبط تحديد الاعداد اللازمة للعمل فى المكتبة العامة بعوامل ثلاثة : مجموع السكان فى بيئة المكتبه ، وحجم الاقبال على استعمال مواردها ، ومدى اتساع الخدمة المكتبية التى تقدمها . ويعتبر العامل الاول — مجموع السكان — اساسا جيدا تميل معظم المكتبات العامة الى الاعتماد عليه عند وضع معـــايير التوظيف ، أما العاملان الآخران — حجم الاقبال ومدى الخدمة — فهما يفرضان اجراء بعض النعديل بطبيعتهما على أى معيـــار يبنى على أساس مجموع السكان فقط . ويتضح ذلك بجلاء فى خـــدمة مكتبية متطورة ، حيث تتحقق فائدة العوامل الثلاثة مجتمعة من خـــلال اعادة النظر فيها بصفة منتظمة .

وقد اهتمت كافة الدول ، وفى مقدمتها الولايات المتحدة الامريكية ، بوضع الاسس والمعايير التى تقرر الأعداد المناسبة للعـــاملين فى المكتبات العامة . فقد ورد فى مجموعة من أقدم تلك المعايير (١٩٤٢) أنه « يجب أن يبنى حجم العاملين فى أى مكتبة عامة أو تشكيل مكتبى على أساس برامج الخدمة التى تتبناها المكتبة ، وعلى أساس مجموع السكان وحجم المنطقة ، والدعم المـــالى ، وكذلك وبصفة خاصة على عدد الاقســـام والفروع ، وعدد الاعارات وحجم الخدمة المرجعية ، وتخطيط المبنى وساعات فتح المكتبة . » (١)

وتنص أحدث المعايير الامريكية للمكتبات العامة (١٩٦٦) على وجوب تخصيص موظف واحد لكل ألفين من السكان المقيمين فى منطقـــة المكتبة حدا أدنى . وعلى الرغم من أنها لم تحدد نسبة الموظفين المؤهلين الى غير المؤهلين فقد اقترحت أن يكون ثلث العاملين من الموظفين المؤهلين والفنيين . وضربت على ذلك مثالا بتشكيل مكتبى يخدم ١٠٠ر٠٠٠ من السكان ، بحيث يضم جهـــاز العاملين فيه على الاقل ستة عشر أو سبعة عشر موظفـــا مؤهلا وفنيا من أصل خمسين موظف(٢) .

وبالنسبة للمكتبات العامة الصغيرة فقد نصت المعايير الامريكية التى صدرت فى عام ١٩٦٢ على ضرورة تخصيص موظف واحد لكل ٢ر٥٠٠ من السكـــان ، كما اقترحت أن تكون نسبة الموظفين المؤهلين والفنيين فى حدود الثلث أيضا(٣) ويلاحظ « ويذرز » أن صدور هذه الوثيقة الاخيره كان موضع جدال ونقاش واسعين ، اذ رأى البعض أن الامر لا يستدعى اصدار معايير لمكتبـــات صغيرة سوف تصبح عاجلا أو آجلا جزءا من

تشكيل مكتبى ، فيما ذهب البعض الاخر الى أن ثلثى المكتبات الامريكية العامة تخدم مجموعات تقل عن ١٠٫٠٠٠ من السكان ومن ثم فهى فى حاجة الى معايير خاصة تستطيع من خلالها تقييم خدماتها(٤) .

وفى بريطانيا تشير التشريعات الصادرة فى ١٩٦٢ وملحقاتها فى ١٩٧١ الى وجوب تعيين موظف واحد لكل ٢٫٥٠٠ من السكان حدا أدنى ، على أن تبلغ نسبة المؤهلين ٤٠٪ فى المكتبات العامة التى تخدم ١٠٠٫٠٠٠ من السكان فأقل و ٣٣٪ فى مناطق المدن والتركيز السكانى ، وقد تقل النسبة عن ذلك فى المدن الكبرى ، لكن الحد الادنى للمؤهلين لايجب أن يهبط الى اقل من٢٥٪ من مجموع العاملين(٥) .

واضافة الى طريقة تحديد عدد العاملين نسبة الى مجموع السكان توجد طرق أخرى ، مثل تحديد عددهم نسبة الى عدد القراء ، كما هو الحال فى جمهورية ألمانيا الديموقراطية والمجر ، حيث يخصص موظف واحد لكل ٥٠٠ قارىء ، وفى بلجيكا حيث يعين موظف لكل ٨٠٠ قارىء . أما الدول التى توصى تشريعاتها المكتبية بتحديد أعداد العاملين فى مكتباتها العامة وفقا لعدد الاعارات فهى قليلة ، مثل السويد وجنوب أفريقيا ، حيث تبلغ النسبة فى الاولى ١ : ١٥٫٠٠٠ وفى الثانية ١ : ٢٥٫٠٠٠ اعارة سنويا . وهناك ايضا حالات قليلة تبنى فيها أعداد العاملين على عوامل اخرى مثل حجم المجموعة والاضافات السنوية وحجم العمل(٦) .

أما بشأن نسب الموظفين المؤهلين للكتابيين فهى تتفاوت من بلد لآخر حيث تبلغ فى بعض الاحيان ٢ : ٣ وفى أحيان أخرى ١ : ٣ وان كانت النسبة الشائعة ١ : ٢ ، غير أن بعض هذه النسب غير صالح للمقارنة نظرا للغموض الذى يكتنف مسمى بعض الوظائف مثل « مكتبى » و « مؤهل » و « فنى » وغير ذلك من التسميات(٧) .

وجدير بالذكر أن الاتحاد الدولى لجمعيات المكتبات IFLA قام فى ١٩٧٣ باصدار مجموعة من المعايير الخاصة بالمكتبات العامة وجه فيها بعض الاهتمام للدول النامية . وفيما يتعلق بأعداد العاملين أوصت المعايير بتدبير موظف مؤهل لكل ٣٠٠٠ من السكان . ورغم اعترافها بنقص تسهيلات التأهيل والتدريب التى تقف عقبة أمام تعيين موظفين مؤهلين فى مكتبات تلك الدول ولاسيما فى المراحل المبكرة لانشائها ، فانها تقترح أن يحصل العاملون على التدريب المناسب فى دول أخرى على أن

تسعى المكتبات العامة النامية فى نفس الوقت لتنظيم برامج للتدريب اثناء العمل الى أن يصبح التأهيل المهنى داخل الاطار التعليمى فى الدولة حقيقة واقعة(٨) .

وفى العالم العربى يعتقد « احمد انور عمر » أن المعيار الذى تختاره المكتبات العامة لعدد الموظفين على أساس عدد السكان ، أو على أساس عدد رواد المكتبة ، ربما يكون غير مناسب . أما الاساس الاثبت والاقرب للموضوعية فهو عدد الكتب المعارة . فيمكن مثلا تخصيص موظف واحد لكل ٠٠٠ر١٥ الى ٠٠٠ر٢٥ كتاب معار سنويا ، والخلاف بين الرقمين راجع الى اختلاف أنواع المكتبات ، والى الخدمات الاخرى التى تقدمها المكتبة بخلاف الاعارة . ويضيف قائلا أن من الخطأ الاعتقاد أن مجرد الاكثار من عدد الموظفين (ولو كانوا مؤهلين وفنيين) يعنى دائما ازدياد كفاية هيئة المكتبة . فالكفاية يجب أن تكون متناسبة مع عدد السكان ، ومع حجم مجموعات المكتبة ، ومع نسبة ما تلقاه من اقبال على استعمالها أى أن زيادة عدد الموظفين عن نسبة بالذات انما تدل على وجود خلل ما فى ادارة المكتبة(٩) .

فئات العاملين فى المكتبة العامة

الوظائف والمؤهلات والواجبات

كما هو الحال فى المكتبات الجامعية والمتخصصة يمكن تقسيم العاملين فى المكتبات العامة الى فئتين أساسيتين : فئة المؤهلين ، أى الحاصلين على مؤهل جامعى (بكالوريوس / ليسانس او ماجستير) فى تخصص المكتبات ، وفئة الكتابيين أو غير المؤهلين ، أى الحاصلين على مؤهلات أخرى فى غير التخصص . والجدير بالذكر ان هذه الفئة الأخيرة تشكل الاغلبية بين العاملين فى المكتبات العامة ، اذ انها تمثل ما بين ثلثى وثلاثة ارباع مجموع العاملين .

ولايجب التقليل من شأن الدور الذى يضطلع به الكتابيون ، فبدونهم تتعطل معظم اعمال المكتبة . وكما أن الطبيب يجب أن يفحص المريض بنفسه كى يصل الى التشخيص السليم ، فهو عادة لايقوم باجراء كل التحاليل أو بمباشرة كل المرضى ، كذلك يجب على المكتبى المؤهل ان يتولى سؤال الرواد للوقوف على احتياجاتهم واختيار أسلوب البحث المناسب ، لكنه بالرغم من ذلك لايقوم بعملية البحث بنفسه الا فى الحالات غير العادية والمعقدة .

ويقـــول « موريسون » ان الاستعانة بالموظفين غير المؤهلين فى مكاتب الاعارة والمراجع فى المكتبات العامة أمر شائع ، الا أنه لايسلم من النقـــد نظرا لانه يحول دون الوصول المباشر الى الموظفين ذوى المهارات العـــالية ، مما يعكس انطباعا سيئا عن الخـــدمة . ومع كل فلا يمكن اغفال نفع ذلك النظـــام لمعظم المستفيدين ، فهم بذلك يتعاملون مع أفـــراد يماثلونهم فى الاهتمامات والمستويات ، فى حين أن تعاملهم المباشر مع موظفين مؤهلين ، ممن مروا بمراحل تعليمية طويلة معقدة قد تجعلهم متكبرين متشامخين ، كثيرا ما يمنح الرواد احساسا بالابتعاد والتنافر وعدم التجاوب معهم فى الامور الثانوية والصغيرة التى تشكل بحكم الظروف والاوضاع أسلوب ونمط الحيـــاة عند الكثير من الناس(١٠) .

وعلاوة على الفئتين المذكورتين تعتمد أكثرية المكتبات العـــامة على جهود فئة أخرى هى فئة المتطوعين من المواطنين ، وهى الفئة التى سوف أتناول دورها بشىء من التفصيل عند الحديث عن بنـــاء وتنظيم جهـــاز الموظفين .

مدير المكتبة العـــامة :

يقترن تعيين مدير للمكتبة العامة بطائفة من الشروط والمواصفات ليس من السهل أن تتوفر مكتملة فى أى باحث عن مثـــل هذه الوظيفـــة ، كمـــا أن شغل هذا المنصب لايتم حتما عن طريق ترقيـــة أحد العـــاملين بالمكتبة . فالمواطنون والرواد لهم كل الحق فى أن يتوقعوا من المسؤولين أن يهبوا وينشطوا فى البحث عن الشخص الذى تتلاءم مؤهلاته وقدراته مع المهـــام الجسام والمسؤوليات العديدة التى تقع على كاهله . وفى وسع المدير القـــدير أن ينتشل المكتبة من حالة الركود واليأس وأن يحيلها فى غضون سنوات قليلة أو حتى شهور الى مؤسسة ناجحة يحس فيها الموظفون والرواد بالهمـــة والحماسة . أما اذا وضعت مقاليد الامور بين يدى مدير عاجز قليل البراعة فلا غرابة اذا انهارت المكتبـــة وهجـــرها الموظفون الاكفـــاء من خيبة الامل والاحباط وتدهورت خدماتها وغاصـــت معنويات العاملين فيهـــا الى الحضيض .

وقد حـــدد « هويلر » و « جولدهور » خمس مزايا يجب أن يتمتع بهـــا مدير المكتبة العامة هى : القدرة القيادية ـــ القدرة على تطـــوير جهاز الموظفين ـــ روح المبادرة وسعة الحيلة ـــ القدرة على التعـــامل مع الناس ـــ الثقـــة والايمـــان بالنفس .

فالقدرة القيادية هى القدرة على اقناع مجلس المكتبة وموظفيها والحكومة المحلية والمجتمع بأن برنامج المكتبة سليم لاعيب فيه ، الامر الذى يحث ويدفع على العمل الجماعى والتفانى من أجل الصالح العـــام . أما تفسير القيـــادة بأن يكون المدير ذا شخصية سلطوية مستندة تفرض نفسها بالقوة وتخضع الاخرين لارادتها فهذا تصور عفا عليه الزمن ، اذ أن قيادة اليوم تدعو للقدرة على تشجيع وتنمية المبادرة الجماعية ولتنظيم أفكـــار وخبرات الزملاء . ولا تتميز مثل هذه القيـــادة بالقرارات المتعجلة والاحكـــام المفاجئة ازاء الازمات والعقبات ، وانما بالدراسة المتـأنية والتفكير الذى يدرك المواقف الصعبة قبل حدوثها ويحول دون ظهـــورها وتفاقمهـــا .

والقـــدرة على تطوير جهـــاز الموظفين تبدأ من الاهتمـــام والتقدير الحقيقى لكل فرد من العاملين ، لكنها تعتمد على تقييم واضح وصريح وعلى حكم صائب فى مسائل التعيين والترقية . والمدير الناجح هو الذى يبذل جهدا خاصا فى تعرف قدرات وأداء كل موظف دون تحيز ، وهو الذى لا يفـــرض سلطانه دائما للآخـــرين فى اختيـــار العـــاملين ، وأصحاب المناصب العليا بصفة خاصة .

كذلك من صفات المدير البارزة القدرة على انجـــاز تلك الامور التى يؤكد الضعفـــاء والجبناء استحالة انجازها ، وتلك هى روح المبـــادرة . أما سعة الحيلة فتطلب فكرا منطقيا وعقلا متفتحـــا يزن الامور بحكمـــة وروية مع بصيرة اقتصادية نافذة .

أما القدرة على التعامل مع الناس فبدونها يتعرض المدير لفشل أكيد ، لانه مضطر للتعامل طول يومه مع مختلف الأشخاص من داخل وخارج المكتبة . وهى تتطلب أن يكون قادرا على اسداء العون للاخرين بصـــدر رحب لا أن يكون نزاعاً الى الشك والارتياب أو متغطرسا يخشى الناس من الاجتماع معه أو التحـــدث اليه .

أما الصفات الأخرى فمنها اظهار الحماسة والبشر تجاه الصعاب والمواقف الحرجة ، والقدرة البـــدنية على الاحتمال ، والثقة فى النفس ، والمثابرة ، والمرونة والقدرة على التكيف ، ورباطة الجأش والاتزان ، والصراحة والوضوح مع اللباقة والصبر ، وبعض الاستقامة والثبات فى الافكـــار والقرارات ، وفوق ذلك كله الشجاعة فى تقرير القيـــام بمشروع ما ومتابعته الى أن يتم انجـــازه(١١) .

وجدير بالذكر أن الاخفاق فى تعيين مدير للمكتبة العامة يتمتع بنصيب وافر من المؤهلات المذكورة قد يؤدى الى نتائج وخيمة . يضاف الى ذلك أن حصول المدير على درجة علمية فى التخصص أمر لا خلاف عليه . فقد ولى ومضى الزمن الذى كان يختار فيه مدير المكتبة العامة من بين هواة الكتب أو رجالات الثقافة والفكر . وقد تناول « أحمد أنور عمر » هذه النقطة بالذات مبينا الى أى حد كثرت المكتبات بالادباء والمتأدبين كمديرين لها حين تعوزهم صفات الادارى الناجح وخبراته وقدرته على الأداء السليم ، كما عزز قوله بنصوص لبعض كبار الكتاب للتدليل على فشل مديرى المكتبات من الأدباء وهواة الكتب فى تناول ما يصادفهم من مشكلات ادارية(١٢) .

ويلاحظ « ماكلور » أنه فى الكثير من الحالات لم يستطع المديرون اظهار الكفاءة القيادية اللازمة لجعل المكتبات كيانا لاينفصل عن المجتمع وأنهم يميلون الى توجيه جهودهم وعنايتهم نحو المصالح المهنية بدلا من مصالح المؤسسة نفسها أو مصالح المكتبيين أو مصالح المجتمع كلا . ولان المدير لاينال من التدريب على الادارة الا النذر اليسير فغالبا ما يخفق فى استعمال الاساليب الادارية أو قد يستعملها بصورة غير صحيحة . وينصح « ماكلور » المديرين بأن يكونوا مديرين أولا ثم مكتبيين بعد ذلك وبأن يركزوا على ادارة الموارد البشرية بدلا من الموارد المادية ، وبأن يحولوا ولاءهم للمهنة الى ولاء للمؤسسة ، وبأن يعتمدوا على الاساليب الادارية الحديثة بدلا من أسلوب عدم التدخل التقليدى ، وبأن يطوروا من مهاراتهم الادارية حتى لو استلزم الأمر تدريبا منهجيا بشكل رسمى كى يمارسوا ويؤكدوا دورهم القيادى الذى يؤهلهم لحل المشاكل الادارية(١٣) .

وقد لايكون من السهل حصر واجبات مدير المكتبة العامة نسبة الى كثرتها . والطريف أن « شار » — أحد الكتاب الانجليز — كتب مقالا فى عام ١٩٥٨ بعنوان « ماذا يفعل مدير المكتبة ؟ » وقد جاءه الرد من « ماكولفين » وهو من أبرز المكتبيين الانجليز فى نفس السنة فى مقال عنوانه « القراءة والادارة » يصر فيه على أن نشاط القراءة والثقافة لمدير المكتبة جزء لايتجزأ من عمله(١٤) .

وقد أصدرت شعبة الادارة بجمعية المكتبات الامريكية فى ١٩٦٨ دليلا لتنظيم واجراءات العاملين فى المكتبات العامة أوضحت فيه أن مدير المكتبة هو المسؤول الاستشارى للمجلس الاعلى للمكتبة . فهو الذى يرفع التوصيات بالبرامج والسياسات للمجلس ، كما يعد جدول أعمال المجلس ويحضر كل اجتماعاته بوصفه سكرتيرا أو أمين سر المجلس ، وله حق ابداء الرأى والتحدث فى كافة الامور موضع النقاش . وهو ليس أحد أعضاء المجلس ولذلك ليس له حق التصويت أو الاقتراع على

المسائل قيد البحث . وتتصل واجباته بتنفيذ السياسات والقـــرارات التى يتخذها المجلس فيما يتعلق بالرواد والموظفين . وهو المسؤول عن اعداد الميزانية السنوية التى تبنى على تقديرات رؤساء الاقسام . وله المسؤولية المطلقة فى تقرير سياسات المكتبة واجراءاتها الداخلية . وهو كـــذلك المسؤول عن وضع سياسة العاملين وادارتهم ، بمـــا فى ذلك تحـــديد الواجبات ومعايير الخدمة وتنمية الموظفين وخلق الجو الذى يســـاعد على رفع معنوياتهم . وهو الذى يعين الموظفين الجدد ويقرر ترقياتهم ونقلهم وزيادة رواتبهم بما يتمشى مع اللوائح المقررة ، كما أن له سلطة فصـــل الموظفين من الخدمة وفقـــا للانظمة المتبعـــة(١٥) .

ويؤكد « جفرسون » أن التخطيط واتخاذ القرارات هما اســـاس عمل المدير ، وانهما يتطلبان الوقت لتنفيذ ما ينطويان عليه من عمليات جمع البيـــانات وتقصى الحقائق والتنبؤ بالتطورات ، أو بالاحرى ، الاعـــداد للمستقبل بدلا من السماح للاحداث بأن تملى القرارات وتفرضها . والقرار الاول للمدير هو قرار تفويض السلطات ، اذ أن فقدان الشـــجاعة فى التفويض المناسب والجهل بطرق أدائه هما السبب المباشر فى فشل أى مؤسسة . والتفويض يقتضى الثقة وأن يكون الموظفون قادرين على تنفيذ الواجبـــات التى تسند اليهم ، وعلى فهمها بدقة ووضوح (١٦) .

ويضيف « هويلر » و « جولدهور » الى القائمة الطويلة من اعمال وواجبات المدير أن عليه أن يكون معلمـــا أيضا ، بالرغم من أن ذلك قد يسبب الضيق والضجر للبعض . ففى نظرهما أن الموظفين لايكفيهم الحصول على المهـــارة بطريق الاستيعاب البطىء وانما يفيدون كثيرا من التـــدريب المخطط . وليس بكاف أن يلمح المدير بما يتعين عليهم أن يفعلوه أو يتتبعوا نهجه ، وانما يجب عليه أن يقوم بتدريبهم وتنميتهم أثناء ادارته لهم . فهو يعلمهم الغاية من عملهم وأهميته ، وكيف يتعاونون مع بعضهم البعض ، وكيف يختصرون الطريق ويخدمون الرواد على نحو أفضل ، وكيف يرفعون من مستوى القراءة والقراء ويحسنون من مستوى وصورة المكتبة فى نظر المجتمع(١٧) .

ويبين « صامويلسون » السبل التى تمكن مدراء المكتبات العامة من رفع الانتاجية وتقليل النفقات وزيادة الكفاية . وتتضمن مقترحاته تخطيط سريـــان اجراءات العمـــل فى المكتبـــة ، والتخلص من الخـــدمات غير الضرورية أو ذات القيمة المحدودة ، وتبسيط الاحصاءات ، والاستغناء عن السجلات والكشافات التى لاتدعو الحاجة اليها ، وتدقيق وفحص

جميع الوظائف تمهيدا للتصنيف المناسب لها ، واستخدام أساليب التحليل في العمليات ، والمشاركة في الادارة والادارة بالاهداف ، والاعتماد على المكننة والافكار المبتكرة المتطورة ، والاكثار من الحوافز للعاملين ، ووضع تصاميم جديدة للوظائف(١٨) .

ويرى « شيفر » أن مسؤوليات المدير في السبعينات بقيت على حالها القديم مع فارق واضح ، فلازالت صورته القديمة كشخص أوتوقراطي أو رئيس صوري لم تبرح الاذهان ، لكن الثورة الثقافية والاجتماعية التي شهدتها السنوات الاخيرة أفرزت تحولات جوهرية في الضغط من أجل التغيير ، اتسمت بالتهديد والعنف أحيانا كثيرة ، الامر الذي يمهد السبيل لفوران البركان في المجالات الأساسية للادارة . ومن رأيه أن الادارة الواقعية للمكتبة العامة يجب أن تحسب حساب المواجهة والعناوين البارزة في الصحف والدعاوى القضائية والشجب والتحذير وايقاف أو تقليص المخصصات المالية الحكومية وتعطيل الخدمة من جانب العاملين أو غيرهم وربما الاسوأ من كل ذلك . لكن الادارة اليقظة تستشعر البلاء قبل وقوعه وكثيرا ما يمكنها احتواءه ، غير أنها في المكتبات قد تجد نفسها على شفا الهاوية دونما انذار ، وذلك وضع يدعو الى الحسم الفوري للامور وحل المشاكل بدبلوماسية فائقة(١٩) .

ويزداد الوضع سوءا بالنسبة لمديري مكتبات العواصم الغربية الذين تبين أنهم يخصصون أربعة أخماس وقتهم للاعمال والهموم الخارجية (أي خارج نطاق المكتبة) . وفي ذلك يقول « بومان » أن مدير مكتبة العاصمة يواجه مشاكل حادة خطيرة من نوع الاغلاق القسري لبعض الفروع والاقسام نتيجة نقص الاعتمادات المالية ، والتوترات من جانب الجماعات العنصرية والاقليات التي تسفر أحيانا عن التخريب والتدمير بل واحراق الفروع والمكتبات نفسها ، والتهديد بزرع القنابل وتنظيم الاضرابات ، وعداء جمعيات دافعي الضرائب ، وعدم الاكتراث من جانب الحكومة المحلية ومجلس المدينة ، والشعور المتفشي بأن مكان مكتبة العاصمة في الحضيض ، والقضايا المرفوعة من جانب الموظفين والقراء .. الى غير ذلك من الهموم والاوجاع . ويختتم قائلا أن وظيفة مدير المكتبة العامة في العاصمة دون مبالغة وظيفة جهنمية ، مثلها مثل رئاسة الولايات المتحدة ، ويتسائل بدهشة : من ذا الذي يريد أن يشغل تلك الوظيفة؟ (٢٠) .

المســـاعدون المؤهلون :

تحتاج المكتبة العامة الى عاملين مؤهلين تتفاوت أعدادهم واختصاصاتهم تبعـــا لحجم المكتبة وما تقدمه من خدمات . فالذى لاشك فيه أن مكتبات العواصم تختلف عن المكتبات الفرعية الصغيرة ومتوسطة الحجم والريفية فيما يتعلق بكمية العمل المنوطة بالعاملين . وعندما تتسع خدمات المكتبة يصبح من الضرورى توفير مكتبى متخصص واحد على الاقل فى كل موقع من مواقع الخدمة ، بما فى ذلك أقسام المكتبة المركزية وفروعها . حتى أصغر نقـــاط الخدمة فى أى تشكيل مكتبى تحتاج بدوها الى موظف مسؤول يعمل تحت اشراف مكتبى متخصص . فمن الامور التى يجب تلافيها بشتى الطرق أن يحضر أحد القراء الى المكتبة وهو فى حاجة الى من يرشده ويوجهه فلا يجد بها من يمد له يد المساعدة .

وكما هو متبع فى سائر المكتبات يتولى المساعدون المؤهلون الوظائف الادارية والاشرافية ، ويقومون بعمليات الاختيار والتزويـــد والفهرســـة والتصنيف وارشاد القراء ومختلف الاعمال الببليوجرافية والمرجعيـــة . وتوجـــد اليوم فى المكتبات العامة نخبة من حقول الاختصاص للعـــاملين المؤهلين ، وأصبح هناك مكتبى للاطفال ، ومكتبى للمراهقين وصغار الشباب وأخصائى المعلومات ، والمتخصص الموضوعى ، ومكتبى سيارة الكتب . وسوف أتناول فيما يلى وظائف هؤلاء بشىء من الاتساع .

مكتبى الأطفـــــال :

فى نظر « ماكولفين » أن مكتبى الاطفـــال أهم بكثير من مكتبى الكبـــار فى المكتبة العامة ، لان معظم الكبار يمكنهم أن يجدوا الطريق الى ما يبتغون وأن يسلكوا سلوكا حسنا فى أغلب الاوقات ، أما الصغار فهم بحاجة الى من يلقنهـــم النظـــام لا بالقـــوة ولكن بتهيئة الجـــو الذى يشجع عليـــه . ويتأتى ذلك من خلال مجموعة مؤتلفة من الصـــفات : أن يمتلك المكتبى شخصية محببة للاطفـــال ، وأن يكون مثلا طيبا يحتذى به ، وأن يظل دائما موضع ثقتهم واحترامهم . وتلعب شخصية ومزاج المكتبى (فى معظم الأحوال امرأة لا رجل) دورا بارزا فى اختيـــاره ، فلابـــد من أن يكون واقعيـــا متسامحا منصفا ، لا ينفعل أو يبدو قلقـــا مشوشا ، بل رابط الجأش صبورا . كما يجب أن يكون ذا روح شابة ، وليس الشباب هنا مسألة عمر ، لان مكتبى الأطفـــال الناجح يستطيع أن يرى الحياة من خلال عيون الطفل حتى وهو يقترب من سن التقاعد(٢١) .

ويضيف « هارود » الى الصفات السابقة حب المكتبى للاطفال وفهمهم والاهتمام بهم وبنشاطاتهم . فلابد أن يعرف ماذا يرغب الاطفال قراءته وما يقدرون على قراءته فى مختلف الاعمار ، كما ينبغى أن يكتشف كل ما يلفت انظارهم ، وان يكون على دراية بأساليبهم وعاداتهم وأفكارهم. والعمل مع الاطفال ليس سهلا كما قد يتصور البعض ، اذ انه يتطلب جهدا بدنيا وذهنيا شاقا ، كما يتطلب من الموظف أن يعشق عمله حتى يعم المرح والبهجة نفوس الاطفال . ويجب عليه أن يدير القسم بحزم وحنان فى آن واحد ، وان يكون مستعدا للقيام بكافة الاعمال حتى تلك التى تسند عادة لغير المؤهلين . ومن المفيد لا سيما فى حال كون المكتبى امراة ان تملك براعة يدوية فى صنع الأشكال والنماذج وفى الرسم والخط ، فبذلك يمكنها انجاز الاعمال اليدوية بمهارة وسرعة(٢٢) .

والجدير بالذكر أن الخدمة المكتبية للاطفال بكل ما تعنيه من موظفين مدربين وسياسة سليمة لاختيار الكتب وادارة حكيمة وبرامج خدمة متطورة لاتوجد الا فى المكتبات العامة الكبيرة والمتوسطة ، أما المكتبات الصغيرة فنادرا ما يلحق بها قسم للاطفال ، وان وجد فالذى يعمل به عادة موظف كتابى .

ويتذمر البعض من أن العاملين بمكتبات الاطفال لايصلون الى مناصب الادارة الا نادرا . وتتسائل « فرجينيا فان فليت » عن الاسباب التى أدت الى هذه الظاهرة : هل هى عدم الكفاية فى التدرب على أساليب الادارة ، ام ان الادارة هى الملومة عن خلق هذا الوضع ؟ وتقترح المؤلفة على مكتبى الاطفال أن يخوض غمار المعركة وأن يتعلم الاساليب الادارية والمهارات اللازمة لها من أجل تطبيقها على خدمة تخصصية حيوية فى مجال العمل المكتبى(٢٣) .

أما المؤهلات العلمية التى يتوجب على مكتبى الاطفال احرازها اضافة الى شهادة التخصص فى المكتبات فتتضمن دراسته لبعض المواد مثل علم نفس الطفل وتعليم القراءة وكذلك درايته بمحتوى المناهج الدراسية فى التعليم الابتدائى والمتوسط .

وتذكر « اليزابيث جروس » أن مكتبى الاطفال يقوم بعدة واجبات منها رواية القصص وانشاء المعارض الجذابة التى تثير اهتمام الطفل وتدفعه للقراءة ، واعداد قوائم بالكتب لتوسيع مدارك الاطفال واهتمامهم

بالقراءة . وعلاوة على قراءة كتب الاطفال الحديثة يجب أن يطلع المكتبى على المطبوعات التى تتناول كتب الاطفال بالتحليل أو بالعرض . ومما تلاحظه الكاتبة أن المكتبيين يعزفون عن القراءة أثناء العمل ، اما بسبب اللوائح التى تفرضها المكتبات أو لانه من العسير الجمع بين مزاولة العمل والاستغراق فى القراءة ، على الرغم مما للقراءة أثناء العمل من تأثير قوى على الاطفال . وتنصح بأن يعنى المكتبيون بتنمية قدرتهم على القراءة اثناء العمل بمتعة ظاهرة مع اليقظة لكل ما يحدث بالقاعة وتقديم المساعدة للاطفال عند الحاجة. (٢٤)

وتعتبر رواية القصص والقراءة بصوت عال من افضل طرق تعليم القراءة للصغار . لذلك فان « ساعة القصة » التى تنظمها المكتبات العامة مرة أو أكثر كل أسبوع خليقة بالقضاء على المشاكل القرائية واللغوية لدى الاطفال . وليس كل مكتبى من رواة القصص . ولا ينبغى أن تفرض عليه رواية القصص مالم يكن لديه ميل طبيعى لاداء هذا العمل . وقد كتب مؤلف هذا الكتاب موضحا كيف أن قدرة الاطفال على الفهم والاستمتاع بما يتلى عليهم كثيرا ما تفوق قدرتهم على القراءة ، وكيف يتعين على المكتبى أو المتحدث اختيار النصوص الملائمة والتحضير المسبق للاداء ، كما تناول المؤلف أساليب الرواية والالقاء والفترة الزمنية التى تستغرقها رواية القصة وغير ذلك من المهارات اللازمة لفتح شهية الطفل للقراءة(٢٥) .

وتلاحظ « بولين ولسون » أن المجال الفكرى للمعارف فى الخدمة المكتبية العامة للاطفال أوسع بكثير من محتوى كتب الاطفال ، وأن تلك المعارف يجب أن تمتد لكى تشمل المجتمع بكل اهتماماته وهمومه ومشاغله . ومن هذا المنطلق يتعين على مكتبى الاطفال أن يتفهم بعمق رسالته التاريخية وأن يدرك بوضوح نتائج التغير الاجتماعى ومغزاه بالنسبة لمرحلة الطفولة . وتضيف الكاتبة أن خدمة الاطفال هى أهم مظاهر الخدمة المكتبية العامة ، وأنها بحاجة الى التدعيم بالموارد ، وأن أحد تلك الموارد هى المعرفة التى اذا تسلح بها المكتبى تسليحا جيدا فانه بذلك يعاون على تشكيل وجه المستقبل . (٢٦)

مكتبى المراهقين وصغار الشباب :

تعد خدمات المكتبة العامة للمراهقين وصغار الشباب نوعا من التوجيه الانسانى لا الفنى . وفى ذلك تقول « سارا فنويك » انه لا غرو أن اجتذب العمل مع صغار الشباب والمراهقين بعض الخيرين والمثاليين من المكتبيين

الذين قدموا للمكتبات العامة فى العصر الحديث بعضا من أروع برامجها واكثرها قبولا واستجابة ، بالرغم من تعاملهم مع فئة من أخطر وأصعب فئات جماهير المكتبة العامة . (٢٧)

ويشكو الكثير من المكتبيين من أن المراهقين اقل استعارة للكتب من غيرهم .وقد يكون هذا أمرا طبيعيا ، فمعظمهم فى مرحلة الدراسة والاعداد لاجتياز الامتحانات، والحصول على الشهادات ، ولا يملكون وقتا فائضا للقراءة الحرة ، وكلهم يمرون بمرحلة المراهقة ، مرحلة البدء فى شق طريقهم فى الحياة ، والبحث عن رفيق أو صديق ، وبلوغ الذروة فى اللياقة البدنية ، والانشغال بالانشطة الاجتماعية . وبكل صدق وصراحة لا يمكن أن نتوقع منهم نفس الاهتمام بالكتب والمكتبات مثلما كانوا وهم فى مرحلة الطفولة .

ويشير « مورتيمور » الى أن المكتبات فى محاولتها للقضاء على تلك الظاهرة تقدم لصغار الشباب ما يثير انتباههم مثل انشاء قسم مستقل لهم ، وقد تبدو الفكرة وجيهة لكن أخطارها غير ظاهرة . فلو أننا سلمنا بأن المراهقين لايستخدمون المكتبة الا قليلا ، واذا قبلناهم وعاملناهم كما نعامل الكبار ، فسوف يتجاوبون ، أما اذا أقمنا لهم قاعة مستقلة فى الوقت الذى يشعرون فيه خاصة بأنهم كبار فعلا فربما نفقدهم روادا الى الابد(٢٨) .

ويؤيد « ليونيل ماكولفين » هذا الرأى ويضيف أن التصرف المثالى هو ان يأخذ مكتبى الاطفال بيد المراهقين ويقدمهم لأحد زملائه فى قسم الكبار الذى يقوم بدوره باطلاعهم على مجموعات المكتبة وطريقة تنظيمها ويتعرف رغباتهم واحتياجاتهم موضحا لهم أن المساعدة متوفرة اذا ما رغبوا فيها . ومع ذلك يفضل « ماكولفين » تخصيص جانب من قسم الكبار لهم دون اقامة جدار داخلى فاصل ، بحيث يزود ببعض المناضد وعدد من المجلات المناسبة . واذا شاء أحدهم أن يتجول بين رفوف الكبار فليفعل ذلك بكل حرية ، فالبعض منا ينمو ذهنيا أسرع من الاخرين كما أن البعض لا ينمو أبدا (٢٩) .

وفى اعتقاد « مارى تشلتون » انه بالرغم من أن خدمة صغار الشباب تعد من الناحية العملية خدمة متخصصة ، لها جذورها الراسخة فى الوظيفة التقليدية للمكتبة العامة فى ارشاد القراء ، الا أن مكتبى صغار الشباب لايجب بالضرورة أن يكون متخصصا . وقد لاحظت أن من اجمالى ٤٦٨ تشكيل مكتبى فى الولايات المتحدة يضم مجموعات تتألف

من ١٠٠,٠٠٠ أو أكثر من السكان توجد فقط ١٢١ وظيفة منسق أو مستشار لصغار الشباب ، أما على المستوى المحلى الضيق فان خدمة صغار الشباب فى العادة تمثل حصة من مسؤولية احد العاملين فى قسم الاطفال أو قسم المراجع . وتقول أن من بين الحجج والمبررات التى يسوقها مديرو المكتبات لعدم التوسع فى انشاء وظائف للمتخصصين فى خدمة صغار الشباب أنها خدمة باهظة التكاليف وان القائمين بها لايتمتعون بالمرونة المطلوبة للعمل فى المكتبات العامة ، فالمكتبات العامة فى حاجة الى موظفين « عموميين » يمكنهم مزاولة كافة الاعمال (٣٠)

ويعتبر التوجيه امتدادا منطقيا لدور مكتبى المراهقين وصغار الشباب فى مساعدتهم على النمو بالطريقة التى يختارونها . وتلاحظ « سارا فاين » أن هناك فروقا بين المكتبى والمكتبى الموجه فيمايتعلق باستجابة القراء ، وان التوجيه العلاجى Theraputic counselling يتطلب تدريبا مكثفا وممارسة تخضع للاشراف والمراقبة . وتحاول الكاتبة تبديد المفاهيم الخاطئة بشرح ما ينطوى عليه التوجيه وكيفية القيام به ، ومدى الاستغراق فيه ، وصفات الموجه الناجح ، وتخلص الى القول بأن من واجب مكتبى صغار الشباب ان يسعى لخلق جو التعاطف والمشاركة الوجدانية ، وعلى الرغم من انه من الناحية النظرية لايملك صفة الموجه الاكلنيكى ، الا أن الظروف سوف تقحمه على الارجح فى هذا الدور الذى ينبغى أن يجهز نفسه له(٣١) .

كما تناقش « روز مارى يونج » التغيرات التى احدثتها الاتجاهات الحديثة فى الادارة ، ومنها أن مديرى المكتبات العامة اصبحوا اليوم يعتمدون أكثر فأكثر على الحدس ، وهو ما يجب أن يستفيد منه مكتبى المراهقين فى عمله بصفة يومية . وترى أن خبرات المديرين تماثل خبرات العاملين مع صغار الشباب ، وان كان الاخيرون اكثر حساسية لاحتياجات الآخرين الشخصية ، الامر الذى يزيد من قدرتهم على الادارة . وتحذر « يونج » من أخطار الافراط فى التخصص وتقترح أن تعنى مدارس المكتبات بتدريس العلاقات الانسانية وعلم نفس المراهقين لاعداد من يريد العمل فى هذا المجال(٣٢) .

أما اختصاصات مستشار خدمات صغار الشباب فى التشكيلات المكتبية فقد حددها « جريجورى » و « ستوفل » فى الآتى : تقديم العون للمكتبة المحلية فى تطوير لائحة اختيار المواد التى تناسب صغار

الشباب ـ تزكية الكتب الرائجة والدوريات والافلام التى تجذب اهتمامهم ـ اعطاء المشورة فى البرامج المستحدثة التى تخص صغار الشباب ـ المشاركة فى الدعوة المكتبية ـ تخطيط وتنظيم حلقات الدراسة عن علم نفس المراهقين والمواد الجديدة والموضوعات الاخرى ذات الصلة بعمل القائمين على خدمة صغار الشباب ـ وتشجيع الاتصال والتعاون مع المكتبات المدرسية(٣٣) .

اخصائى المعلومات :

تكشف الدراسات الحديثة الستار عن التعقيد والتشابك اللذان يحيطان بحاجة المرء الى المعلومات ، كما تكشف الستار عن الامور التى تدفعه للبحث عن المعلومات وأنماط البحث عنها وكيف يستخدمها . وقد كتب « تشايلدرز » أنه من خلال تلك الدراسات أمكن التوصل الى ان حاجة المرء الى المعلومات معقدة ومتشعبة الجوانب وفى تغير مستمر ، وان لدى المرء دافع قوى لفهم وادراك الغاية من اى أمر ، وأنه هو الذى يختار طريقة البحث عن المعلومات ، وأن فهمه للامور يتم بسرعة او ببطء حسبما يريد وبطريقته الخاصة ، وبصرف النظر عن معظم المحاولات « الخارجية » فى التأثير عليه ، وأن الكثير مما يشبع رغباته لايوجد فى المطبوعات والوثائق . كما بات من الواضح انه كلما زاد المجتمع تعقيدا زادت حاجة الانسان الى اكتشاف حلول لمشاكله اليومية . لذلك فان مثل هذه المعارف عن الانسان جديرة بتحريك المهنة لرعاية خدمات للمعلومات أكثر انفتاحا مع الرواد ليس فقط تلبية لحاجاتهم من الكتب والمطبوعات وانما كذلك لاشباع رغباتهم فى الحصول على معلومات من خلال الاتصال بغيرهم من البشر ، ومن المواد غير المنشورة ، ومن التجارب والانشطة المختلفة . وقد تمكنت قلة من المكتبات العامة من تحقيق ذلك (٣٤) .

على ان خدمة المعلومات فى المكتبة العامة تعتبر امتدادا طبيعيا لخدمة المراجع . ودور أخصائى المعلومات هو بالتقريب دور أخصائى المراجع مع فارق بسيط هو أن الاول يسعى لمعرفة الكتب مصادرا للمعلومات وأنه يعمل جاهدا لاحاطة نفسه بكافة سبل الوصول الى المعلومات . وقد سبق أن كتب مؤلف هذا الكتاب مقالا بين فيه دور أخصائى المعلومات ، وأوضح أن وظيفته الاساسية هى التأكد من وصول المعلومات الى القراء الذين يبحثون عنها ، وانه عادة متخصص فى مجال أو موضوع معين ، وانه يحاول الوصول الى القارىء شخصيا على عكس أخصائى المراجع الذى يجلس فى انتظار خلف مكتبه ، وأن اهتمامه ينصب أولا وأخيرا

على القراء وطرق افادتهم وارشادهم . كما ذهب المؤلف الى انه من الانسب أن توجه الاسئلة والاستفسارات لاخصائى المعلومات الذى فى وسعه عن طريق اختلاطه بالرواد ليس فقط أن يجيب على أسئلتهم وانما ان يتوقعها أيضا ، بل يمكنه تفسير السؤال بسهولة واعادة تنظيمه وصياغته بحيث تأتى الاجابة عليه من الادوات المتوفرة فى زمن قياسى(٣٥) .

ولايتم الحصول على المعلومات فى المكتبات العامة بحضور الباحث عنها الى المكتبة فحسب ، بل أيضا بطريق الهاتف أو البريد . وتكفى المحادثة التلفونية فى كثير من الاحيان للرد على استفسارات تسهل الاجابة الفورية عليها من كتب المراجع . أما اذا كانت الاجابة مطولة فان ارسال الاجابة بالبريد هو أفضل السبل وأقلها تكلفة . واذا كانت لوائح المكتبة تحول دون اعارة كتب المراجع بالبريد مخافة الضياع ، يصبح استنساخ الاجابة من المصادر بطريق التصوير أمرا محتما .

المتخصص الموضوعى :

هذا هو المكتبى الذى تحتاج اليه بصفة خاصة تلك المكتبات التى يتم تنظيمها وفق أقسام موضوعية محددة . ولايعنى التخصص هنا أن يكون المكتبى عالما فيزيائيا أو جغرافيا أو ناقدا أدبيا ، وانما أن يكون متخصصا فى أدب مجال معين ومصادر معلوماته . انه الشخص الذى يمتلك مهارة عالية فى استثمار المواد واستغلالها على النحو الامثل . وقد تفيد المكتبة من حصوله على مؤهل جامعى فى مجال التخصص بشرط أن يقترن بالخبرة المهنية اللازمة . هذا وسوف اناقش دوره ببعض التفصيل عند الحديث عن بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة العامة

مكتبى سيارة الكتب:

تنفرد المكتبات العامة دون سواها من المكتبات بانشاء هذه الوظيفة بهدف ايصال الخدمة المكتبية للقراء فى المناطق الريفية والنائية بل وفى بعض المدن أيضا ، حيث يتعذر اقامة مقار ثابتة لمكتبات فرعية صغيرة .

وتوصى معايير الخدمة المكتبية العامة فى الولايات المتحدة بأن يكون الحد الادنى من الموظفين اثنين لكل سيارة كتب ، أحدهما مكتبى متخصص والاخر كتابى وسائق فى الوقت ذاته . وقد تدعو الحاجة الى تشغيل خمسة

موظفين (من بينهم اثنـان من المتخصصين) وبخاصة فى منـاطق المـدن. حيث يرتفع عدد الاعارات الى ٥٠٠ اعارة فى غضون ساعات قليلة(٣٦) .

ويذكر « احمد انور عمر » أنه اذا كان على المكتبى أن يعمل فى سيارة الكتب ، فان الصحة شرط أساسى جدا ، لان العاملين فى مجال الخـدمة المكتبية المتنقلة يقضون ساعات طويلة وهم وقوف ، ويتعرضون عادة لتغيرات سريعـة فى الطقس ، ويبلغون درجة من الاجهـاد فى نهاية كل يوم ممـا يلزم معه أن تساعد صحتهم على استعادة نشاطهم بسرعة . ويرى أن سن الشباب (بين ٢٥ و ٤٠ سنة) هو انسب سن لأداء هذا العمل (٣٧) .

اما الصفات الاخرى التى يجب أن تتوفر فى مكتبى سـيارة الكتب فتلخصها « اليانور براون » فيمـا يلى : حب جم للناس ، مهارة ولباقـة فى التعـامل مع مختلف الأعمـار ، حماسة شديدة للكتب ، قدرة على تحمل وطأة العمـل ، قدرة على العمل بسرعة ودقة ، صبر لاينفد ، ذاكرة قوية ، قدرة على التكيف ، معرفة واسعة بالسلوك الانسانى ومشاكله ، قـدرة على مخاطبة الجماهـير ، وذوق رفيع . وتتساءل الباحثة : ترى هـل تبدو هـذه المؤهـلات مستحيلة ؟ وتجيب قائلة أنها ليست كذلك بدليـل الأعداد الكبيرة التى تقبل على هذا العمـل . كل ما هنالك أن الامر يحتـاج الى عناية بالغة فى اختيار العناصر الصالحة (٣٨) .

ويشير « وليامز » الى أن سيارات الكتب عرضة لتغييرات مفاجئة ومثيرة فى جداول التشغيل ، وان على موظفيها أن يكونوا دائما جـاهزين للعمل من غير تردد أو لاستبدال المركبات عند الضرورة دون منحهم مهلة كافية لاخذ الحيطة والاستعداد او لركوب شاحنة او سيارة كبيرة بدلا من سيارة كتب معطلة ، وكلها أمور تتطلب جسارة ونشاطا ذهنيا وجسمانيا ومرونة كافية . (٣٩)

ولعل اصعب جوانب العمل فى سيارة الكتب تعامل المكتبى مع نوعيات مختلفة من القراء . وفى ذلك يقـول « ايستوود » أنه يواجـه فئـات لايصادفها عادة فى المكتبات العامة « الثابتة » ، مثل القارىء الغضوب ، والموسوس ، والقذر ، وذى الرائحة الكريهة ، والجاهل ، والمتعجرف ، والكسول ، والمتملق ، والاستعراضى ، ولذلك فهو فى حاجة لكل درهم من ابداء التعـاطف والتفهم لمسايرة أولئك الناس الذين يبعثون على الكراهية والبغض الغريزى .(٤٠)

وبالنسبة للواجبات التى يتعين على مكتبى سيارة الكتب أن يؤديها فهى تتضمن مايلى : تعرف مجموعة الكتب بالسيارة وتقديم خدمة الارشاد الواجبة لمن يحتاج اليها — الاجابة على أسئلة المراجع مما يتوفر لديه من مصادر — حفظ ومراجعة جميع سجلات سيارة الكتب — اعداد تقرير شهرى عن نشاط المكتبة وملاحظاته حول ذلك النشاط — الاسهام فى اختيار الكتب من المكتبة المركزية — تقييم العاملين تحت رئاسته — تشجيع استخدام سيارة الكتب من خلال اتصاله بالمجتمع وزياراته للمدارس — تقرير أفضل السبل لتنظيم مجموعة السيارة — البت فى الشكاوى التى تقدم اليه من القراء — العمل على تحسين الخدمة وضغط الانفاق واسعاد العاملين معه — ملاحظة رغبات القراء وتقديم الاقتراحات بشأنها — التوصية بتغيير محطات الوقوف — اعداد وتقديم الاحصائيات اللازمة — الاشراف على تغيير الكتب فى السيارة وتقرير ما يجب تغييره — الاشراف على صيانة ونظافة السيارة من الداخل والخارج — عقد « ساعات القصة » واقامة العروض التثقيفية والترفيهية — المساعدة فى تنقية مجموعة الكتب — وضع جداول التشغيل للعاملين معه وتجهيز الاحتياطيين .(٤١)

ويؤكد « ايستوود » على أن مكتبى سيارة الكتب هو صاحب الصنائع السبع — كما يقولون — وليس مكتبيا متخصصا ، وان حجم العمل الذى يسند اليه يفوق ما يسند لاى مكتبى آخر ، فلا زملاء يمكنه اللجوء اليهم ولا رؤساء يستطيع استشارتهم ، وانه وحده القادر على تحقيق الفائدة المرجوة من هذا النوع من الخدمة أو الحاق الضرر بها(٤٢) .

المساعدون غير المؤهلين :

يتولى المساعدون الكتابيون أعمالا عديدة فى المكتبات العامة . ففى قسم الاجراءات الفنية يساعدون فى طلب توريد واستلام الكتب ، ويقومون بكتابة البطاقات على الالة الكاتبة وتصويرها ، ويجهزون الكتب للرفوف ، كما يقومون بعمليات التسجيل والصف المبدئى للبطاقات سواء فى الفهرس العام أو فى قائمة الرفوف . وفى قسم الاعارة هم المسؤولون عن اعارة واستلام الكتب المعارة ، وتحرير اشعارات تجاوز مدة الاعارة وحجز الكتب للمستعيرين ، وصف بطاقات الاعارة ، وترفيف الكتب ، واعداد الاحصائيات . وفى قسم المراجع يقومون بتسجيل الدوريات وترتيبها ، ويعدون صناديق النشرات والقصاصات ، كما يعاونون فى اقامة المعارض واعداد الكتب للتجليد وتسجيل الوثائق والمطبوعات الحكومية . والقاعدة

العـامة التى يجب اتباعها هنا هى أن اى عمل يتألف من خطوات آلية أو يدوية ولايتطلب سوى القليل من اصدار الاحكام وحرية التصرف يجب أن يسند لغير المؤهلين .

بنـاء وتنظيم جهـاز الموظفـين بالمكتبـة العـامة

ان محاولة وضع نموذج عام لبنـاء وتنظيم جهاز الموظفين فى المكتبة العامة تعـد ضربا من الاغراط فى تبسيط الامور الى حد يؤدى الى التشويه او سوء الفهم . ذلك أن جميع التنظيمـات تختلف فيما بينهـا فى عـدة نواح . كما أنهـا تعكس الظروف والاوضاع المحلية . زيادة على ذلك لاتوجد خريطـة تنظيمية تمثل الواقع الفعلى ، فالمكتبـات مثل غيرها من المؤسسات تتطور بشكل مستمر . وبالرغم من ذلك فبالامكـان تحـديد بعض الاتجاهات السائدة فى المكتبات العـامة فى العصر الحديث .

يقـول « رويستون براون » أن هناك نوعين أساسيين من التنظيمـات هما الهرمى والفريق . ويتخذ البنـاء الهرمى التقليدى شكل هرم يحتل فيه مدير المكتبة مركز القمـة والموظفون الكتابيون الصغار مراكز القـاعـدة . وتتدرج مستويات المسؤولية من أعلى الى أسفل فى صفين أو ثلاثة صفوف من الوظائف تلى مدير المكتبة والوكيل ، مثل المدير المساعد الذى يكـون مسؤولا فى العـادة عن الاقسام الرئيسية أو منـاطق جغرافية واسـعة ؛ يليه صف من رؤساء الاقسام يعـاونهم عدد من المكتبيين المساعدين الاول ، ثم المكتبيـون المساعدون . وتأتى عند السفح فئات مختلف العاملين غير المؤهلين والكتابيين(٤٣) .

ويناقش « طنلى » منصب الوكيل فى هذا النظـام ، وهو الذى يعتبـر فى نظر البعض « الشريك الأول لمدير المكتبة لا تابعه أو مرؤوسه » ويقول ان من حسنات وجود منصب الوكيل توليه المسئولية تلقائيا فى غيا بالمدير ، كمـا انه المسؤول عن ادارة الاعمـال اليومية فى المكتبة وبذلك يتفـرغ المـدير لاتخـاذ القرارات الهـامة وحضور الاجتماعات . أما المعارضون فينظرون الى الوكيل باعتباره صفا اضافيـا للادارة يخلد التكوين الهرمى ويحصر اتخـاذ القرارات عنـد القمـة(٤٤) .

واذا كان للنظام الهرمى من مساوىء فهى ــ كمـا يقول « براون » ــ أن تسلسل القيـادة وخطوط الاتصال تميل الى اتخـاذ مسـار عمودى لا يساعد على العمل المشترك بل على تعزيز نظام الاقسام الضيق ، ثم انه

ليس أفضل أنظمة التغيير الادارى ، اذ أنه يجد صعوبة فى الاستجابة للاحتياجات والأفكار المتطورة ويفتقد الى المرونة فى تشغيل الموظفين . وتتضح هذه المساوىء اكثر فى التشكيلات المكتبية الكبيرة التى تغطى مناطق جغرافية شاسعة(٤٥) .

وقد دعت هذه المساوىء الى التفكير فى نظام « الفريق » Team Structure الذى يتشكل من جماعة قيادية تحاول ادارة الخدمة المكتبية على اساس المشاركة . ويعتبر هذا النظام تحولا كبيرا من النظام الأوتوقراطى التليد حيث تتخذ القرارات عند القمة من قبل مدير المكتبة دون أخذ رأى المستويات الادنى من الموظفين . وفى ظل النظام الجديد تختلف درجة مشاركة العاملين وعدد مرات الأجتماعات وعدد المناصب المشاركة من مكتبة لأخرى . ففى البعض قامت محاولات ايجابية للمشاركة فى الادارة بجعل القرارات نهائية فقط بعد الموافقة عليها بالاجماع ، وفى البعض تتخذ المشاركة شكلا استشاريا مع ترك القرار النهائى لمدير المكتبة — وهو النظام الذى يلقى صدى واسعا فى معظم المكتبات الآن — وفى البعض بالرغم من ذلك لازال النظام أوتوقراطيا مع لقاءات هامشية أو صورية قليلة وغير منتظمة مع الجماعة القيادية ، ولا تمثل فى الواقع مشاركة حقيقية فى الادارة .

وتقول «روث جريجورى » و « لستر ستوفل » ان فلسفة المشاركة فى المسؤولية الادارية قد غيرت دور مدير المكتبة من مدير مطلق الصلاحية Boss الى دور المدير الحافز على العمل والمدرب والمنسق ، وان هذا التغيير لم يضعف من مسؤوليته باعتباره صانعا للقرارات أو من فعالية رسالة المكتبة وبرامجها ، بل أن المشاركة فى المسؤولية تفيد فى مضاعفة القدرات القيادية وتنمية الاحساس بالمسؤولية الشخصية والمهنية فى المراكز الاساسية للخدمة المكتبية(٤٦) .

ويتألف الفريق القيادى عادة من مدير المكتبة والوكيل وعدد قليل من أصحاب المناصب العالية مثل رؤساء الأقسام فى المكتبة المركزية ورؤساء الفروع . واذا كان لهذا الفريق أن يعمل بنجاح فيجب أن يجتمع بصفة منتظمة وأن ترتبط جداول أعماله بما لايتعارض مع الاهداف العليا للمكتبة . وقد يضطر هذا الفريق الى اتخاذ قرار بعد استشارة الموظفين المختصين ، كما قد يحيل بعض المشاكل لفريق آخر متخصص أو لاحد الخبراء لاعداد تقرير عن الخبرات المتاحة والتوصية بالقرار الذى ينبغى اتخاذه .

وفى مقارنة نظام الفريق بالنظـــام الهرمى التقليدى يقول « جونز » ان الموظفين فى النظـــام الهرمى يعينون فى وظائف ثابتة ، وان واجباتهم تحـــدد لهم ، وان اتخـــاذ القرار يميل الى أن يكون مركزيا كما يكون الاتصال محدودا بالاتصال العمودى ، أما نظـــام الفريق فيعتبـــر انتقـــالا من التركيـــز على التشغيل الروتينى للخـــدمة الى تطوير دائم لجميع مظاهر الخـــدمة المكتبة العامة (٤٧) .

أما «ميجور » فيستعرض بعض وجهـــات النظر الحديثة حول نظـــام الفريق فى المكتبات العـــامة ويقول ان ما نشر عن هذا الموضوع قليـــل نسبيا ، وان على مديرى المكتبات الذين يشجعون على هذا الاســـلوب أن يتدارسوا دون تحيز فوائده الواقعية للتنظيم وخدمة القراء ، فهنـــاك بعض العـــاملين ممن يفضلون دوما العمل بهدوء فى فرع من الفروع ، كمـــا أن مدير المكتبة لايسعه استحضار جهاز جديد من العاملين للعمل تحت ذلك النظام . وينتهى الى أن نظـــام الفريق فكـــرة مثيرة للاعجاب لكنها لاتخلو من صعوبات فى التنفيذ ، ولأن لخدمة القراء الأهمية الاولى فان طرق التشغيل ليســـت سوى وسيلة لهذه الغـــاية(٤٨) .

ومن الانشطة الجديدة المستحدثة لبناء وتنظيم جهـــاز الموظفين مايعرف بالبنـــاء الشبكى **Matrix structure** الذى يعـــد تطويرا لنظـــام الفريق . وفى اطار هذا التنظيم الجديد لايقتصر انتساب الموظف الى فريق على المستوى المحلى وانمـــا قد ينتسب كذلك الى فريق آخر على مستوى التشكيل المكتبى الواسع فى مجال تخصص معين أو فى ناحية من نواحى الخـــدمة .

ويلمح « طنلى » الى أن البنـــاء الشبكى يوفر مرونة مفيدة لادارة المكتبة وأن الهدف منه استغلال مهارات وخبرات العاملين الى أقصى حد ، فقـــد تسند الى الموظف مهمة ما وبعد اكمالها تسند اليه مهمة أخرى من نوع آخر كلمـــا دعت الحاجة الى ذلك . وعلى الرغم من مزاياه الواضحة فان البعض يحـــذر من أن الموظفين الذين تعودوا على النظـــام الهرمى المـــألوف قد يلقوا بعض المصاعب فى التأقلم مع النظـــام الجـــديد بمـــا فيه من ازدواجية فى الولاء وتحولات مؤقتة ومفاجئة فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين(٤٩)

ويصف « ساجر » النظـــام الشبكى بأنه يعمل على نشر وتوزيع صـــنع القرارات والمسؤوليات والسلطة بين موظفى المكتبة ، لكنه فى الوقت نفسه يحـــد من وظيفة المدير ويقصرها على وظيفة المنسق ، كمـــا يتحول الموظفون

فى النظــام الشبكى الى متخصصين ، كل فى مجال اختصاصه ، وتزاد رواتبهم تقديرا لتفوقهم فى مجالات خبراتهم وليس على أساس تزايد مسؤولياتهم ، فالمسؤولية لاتناط بالمدير وحده بل يعتبر كل الموظفين مسؤولين عن المؤسسة(٥٠) .

ومع نمو المكتبات واتساع حجمها وتعقد أعمالها وخدماتها تظهر الحاجة الى تقسيم المكتبة الى أقسام موضوعية تعكس رغبة الجماهير المتنامية فى الحصول على معلومات أكثر تخصصا كما تجسد التقدم والتطور فى مختلف ميادين البحث على المستوى القومى . ويتطلع المواطنون الى خدمة متخصصة تجمع فيها الكتب والمراجع والتقارير والوثائق والنشرات والدوريات المتعلقة بموضوعات محددة فى تجميعات موضوعية واسعة لكنها مترابطة منطقيا . ويقتضى ذلك توفير مكتبيين يمكنهم تركيز الجهد على المواد ومطالب القراء وأساليب البحث فى كل من تلك المجالات .

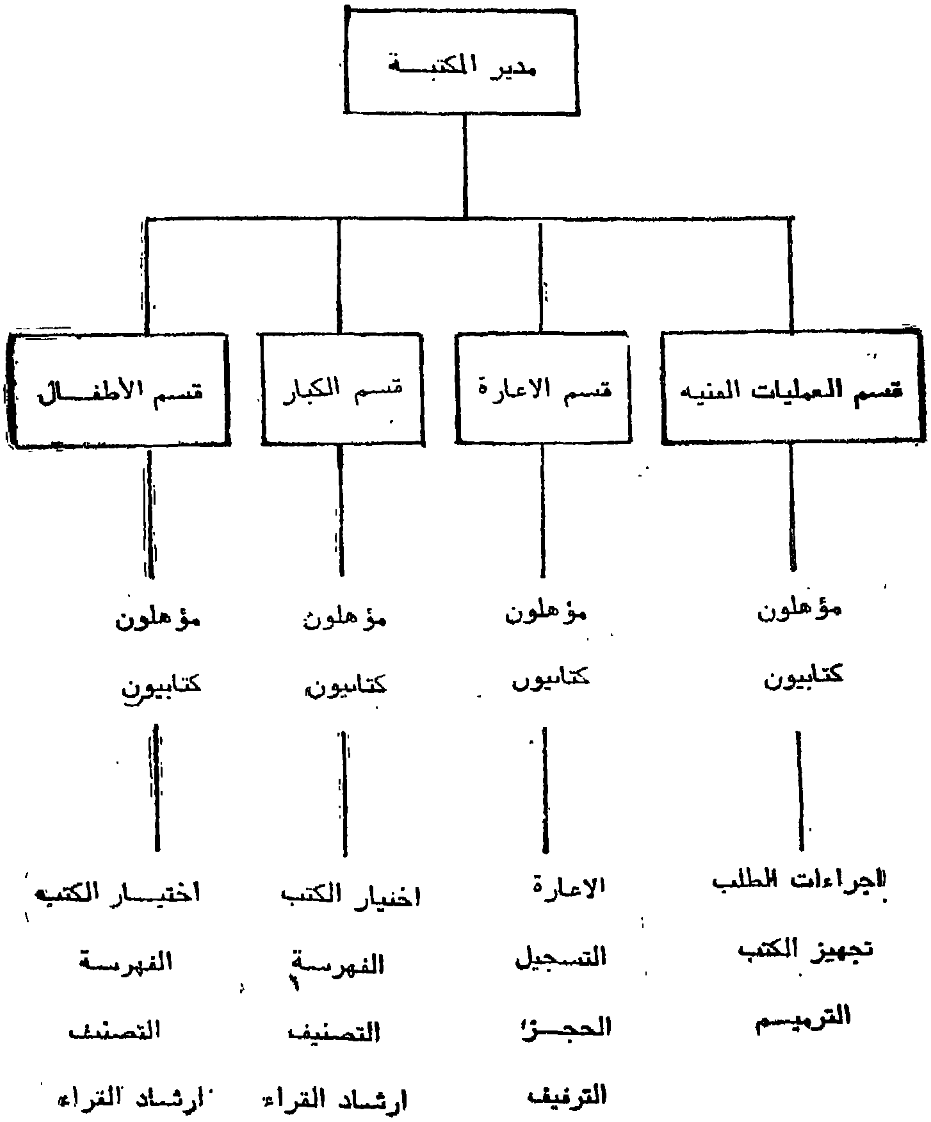
على أن التخصص الموضوعى أصبح ضروريا فى مكتبات العواصم والمدن الكبيرة والمراكز الآهلة بالسكان ، وبات من المألوف أن نجد فيها مكتبيا للفن والموسيقى وآخر للعلوم والتكنولوجيا وثالثا للتاريخ المحلى والأنساب ورابعا للعلوم التجارية والصناعية ... وهكذا . ورغم ذلك فان تجزئة المكتبة الى أقسام موضوعية لها من الحسنات كما لها من المساوىء للقراء والموظفين معا .

وقد قدم « أوفرنجتون » دراسة وافية حول هذا الموضوع خلص فيها الى أن المكتبة البريطانية العامة لاتتحمل وضع المتخصصين الموضوعيين فى مكاتب الارشاد للرد على عدة أسئلة عشوائية فى الوقت الذى تحتاج اليهم فيه لممارسة الانشطة الببليوجرافية الاخرى . علاوة على ذلك فان تقسيم المكتبة موضوعيا نظام باهظ التكاليف ، كما أن الحصول على المتخصصين الموضوعيين ليس أمرا سهلا ولاسيما فى مجالات العلوم . وفوق ذلك كله لا يمكن تصنيف القراء أنفسهم بكل دقة الى قراء فنون جميلة أو قراء علوم اجتماعية ... الخ لان احتياجات القراء متشابكة(٥١) .

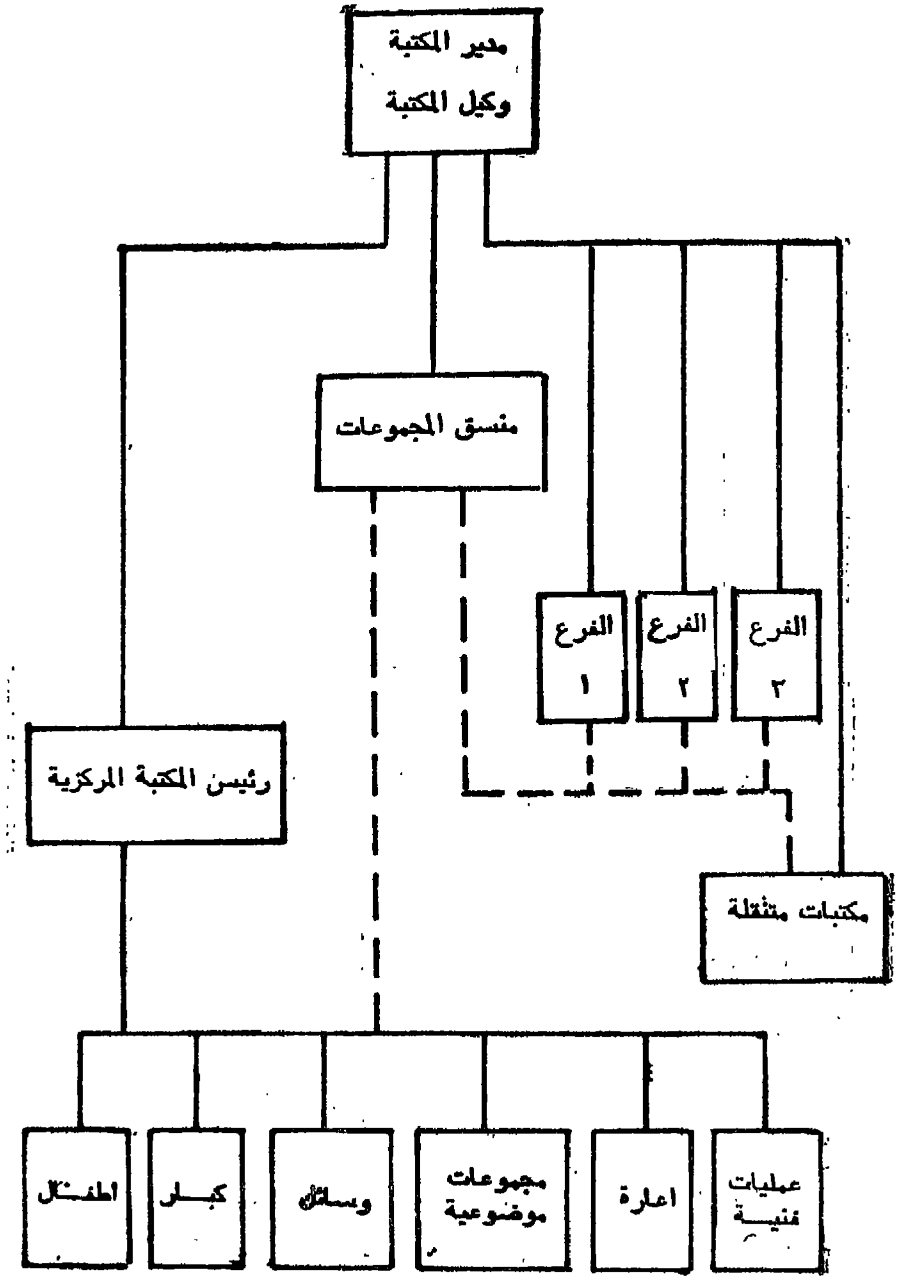
وكان الباحث الانجليزى « ماكليلان » قد حذر قبل ذلك ببضع سنوات من أن الاقسام الموضوعية المحددة تتحول فى النهاية الى مكتبات مستقلة داخل المكتبة ، وأن حجم الموارد اللازمة لها يحول دون قيامها فى أى مكتبة عامة عدا المكتبات الضخمة(٥٢) .

وفي طبعـــة حديثة مجددة (١٩٨١) ناقش « هويلر » و «جولدهور » مزايا الاقسام الموضوعية وسلبياتها ، وجاء في معرض المناقشة أن من مزايا هذا النظـــام تركيز جانب أكبر من وقت الموظفين على خدمة القراء ، وان ادارتهم تحتـــاج الى جهد ووقت اقل ، نظرا لان اغلبهم من المؤهلين الذين يقومون بمجموعة متجانسة من الواجبات ، وأن المكتبة التي بهـــا عدد من المتخصصين الموضوعيين الاكفـــاء تحظى بقـــدر كبير من احترام وتبجيل المجتمـــع . وفي المقـــابل تعـــاني المكتبات التي تطبق نظام الاقسام الموضوعية من زيادة عدد الموظفين المؤهلين بما يفوق الحاجة ، ومن ميـــل أخصـــائي الموضوع الى تقييد معرفته ضمن حدود ضيقة في مجال التخصص ومن ثم يفشل في استعمـــال المواد ذات الصلة في الاقسام الاخرى . فضلا عن ذلك فان محاولة التخلص من القراء بتحويلهم الى قسم آخر دون أن يكون هنـــاك مركز استراتيجي لتوجيههم ومتابعة خط سيرهم تشكل عيبـــا خطيرا ، ناهيك عن الاختلافات بين الأقسام من حيث السياسة المتبعة ومستوى الخدمة . وينتهي المؤلفـــان العملاقان الى أن الاقسام لايجب أن تتـــرك لتعمـــل بحريتهـــا أو بطريقتها الخاصة ، وانما يتعين أن ترتبط ببعضها البعض وان تتوحد اهدافها من خلال التنسيق والاشراف والتعاون(٥٣) .

وتبين الاشكال الخمسة التالية طرق التنظيم المختلفـــة للعـــاملين في المكتبـــات العـــامة ، ويمثل (الشكل ١) تنظيم جهـــاز الموظفين في مكتبة عامة صغيرة ، كما يمثل (الشكل ٢) احد التشكيلات المكتبيـــة ، أمـــا (الشكل ٣) فهـــو عبارة عن خريطة تنظيمية لمكتبة عامة متوسطة الحجم ، ويوضح (الشكل ٤) تشكيل جهاز الموظفين وفقا لنظام الفريق و (الشكل٥) وفقـــا للنظـــام الشبكي(٥٤) .

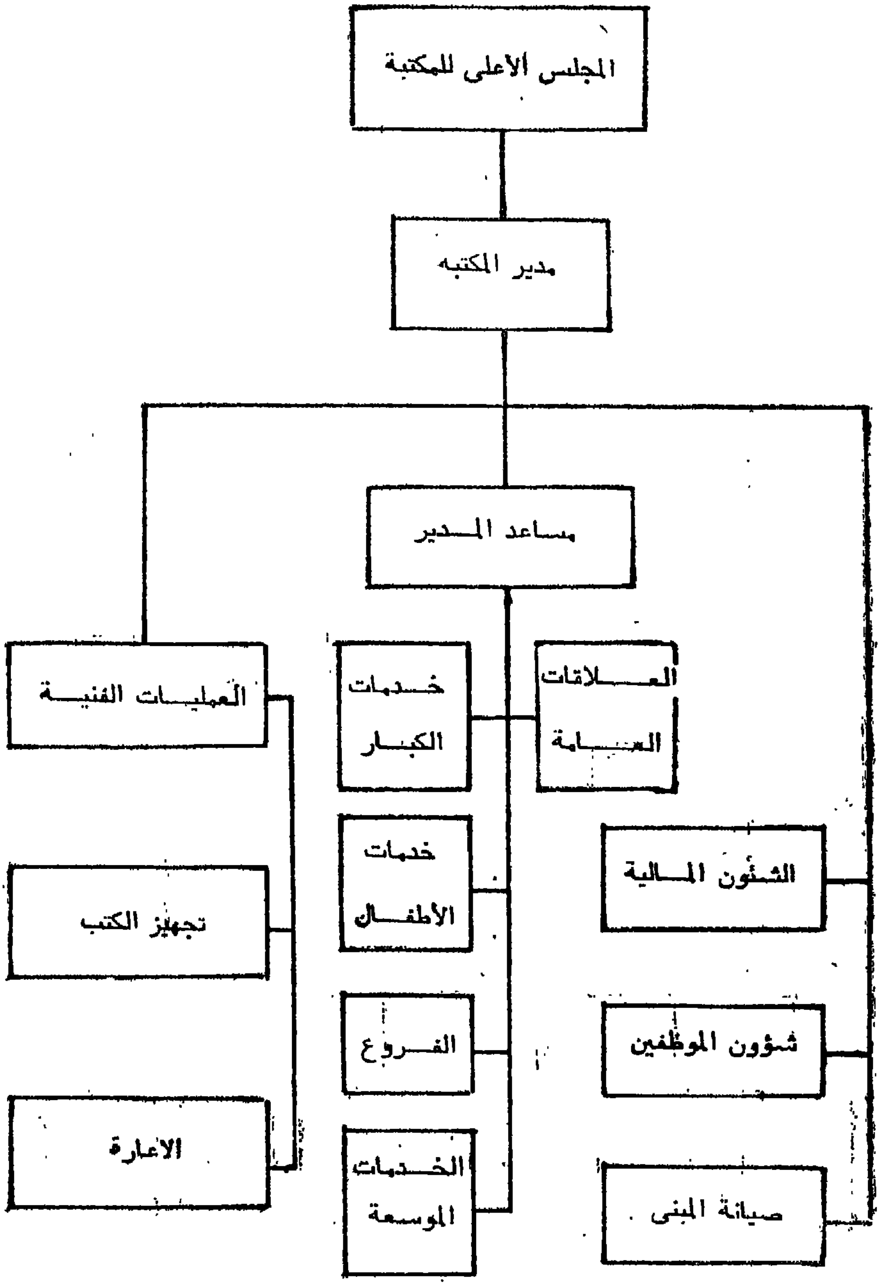


(الشكل ١) تشكيل جهاز الموظفين فى مكتبه عامة صغيرة .

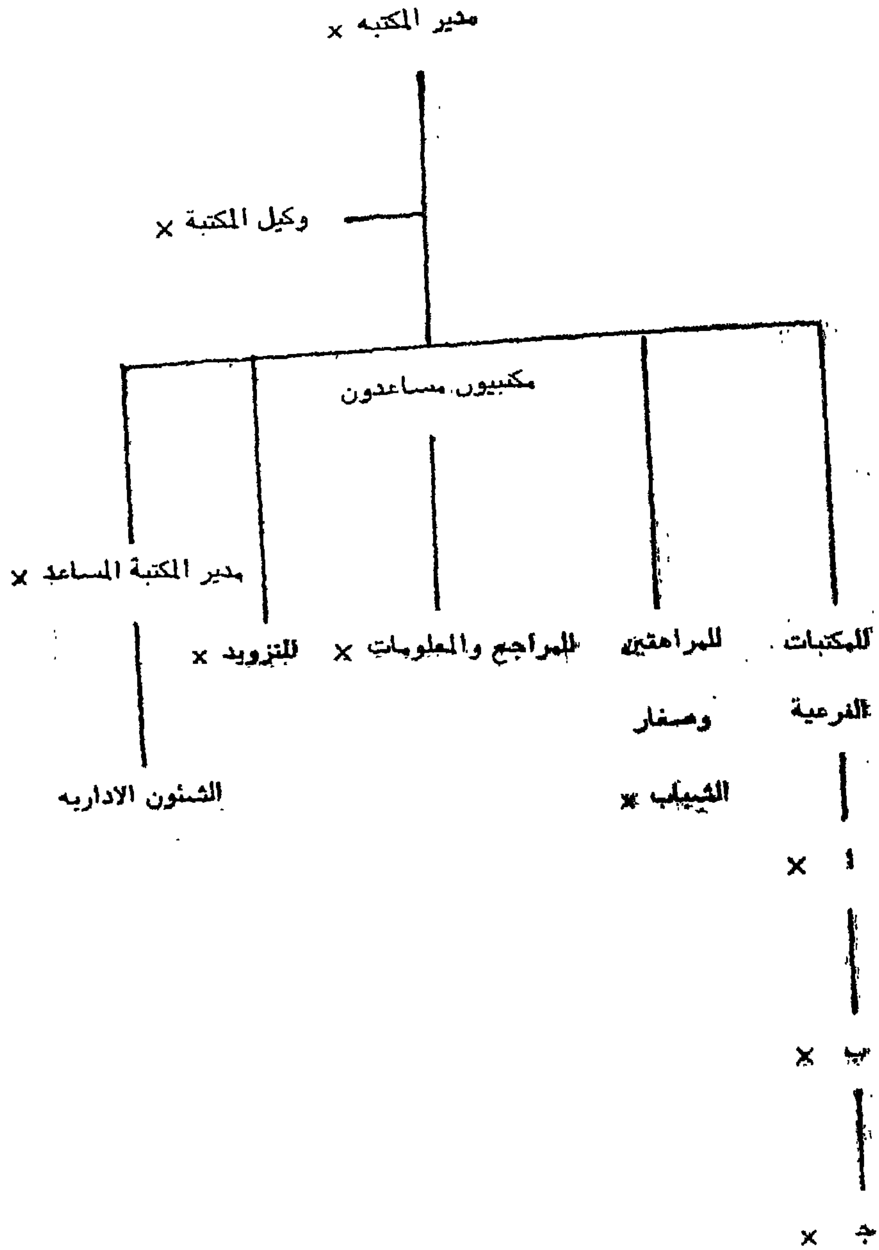


(الشكل ٢) نموذج لاحد التشكيلات المكتبية

ملاحظة : ــ ــ ــ تمثل خطوط التنسيق

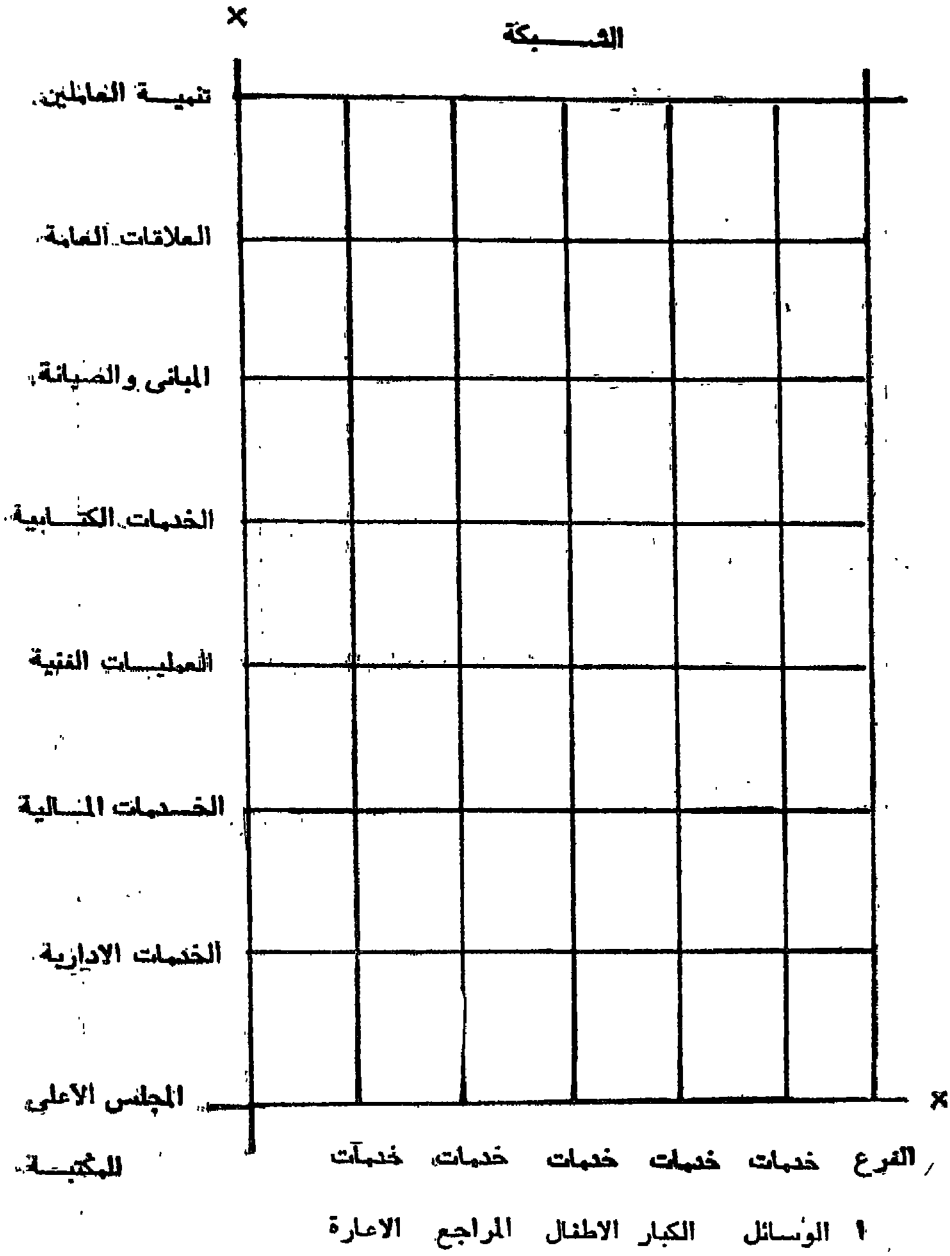


(الشكل ٣) خريطة تنظيمية لمكتبة عامة متوسطة الحجم



(الشكل ٤) تشكيل جهاز الموظفين وفقـا لنظام الفريق .

ملاحظـة : x أمام الوظيفة تمثل عضوا فى فريق الادارة



(الشكل ٥) تشكيل جهاز الموظفين وفقا للنظام الشبكي

ملاحظة : x تمثل الوظائف المساعدة

اختيـــار وتعيين العاملين :

تخضع عمليات اختيار وتعيين العاملين فى المكتبات العامة لعـــدة عوامل من بينهـــا نظـــام الخدمة المدنية المتبع فى الدولة الواحدة ، واللوائح والانظمة المعمـــول بها على المستوى المحلى ، ودرجة تفويض السلطـــة والصلاحيات من المجلس الاعلى للمكتبـــة لمدير المكتبة أو من ينـــوب عنه . ومهمـــا يكن الوضع فان الواجب الاول لمدير المكتبة أو المسؤول عن العاملين ان يضع سياسة محددة واضحة المعالم لاختيار وتعيين العاملين ، هذا اذا لم تكن تلك السياسة قد وضعت بالفعل ، أما اذا كانت قائمة فيجب توجيه العنـــاية لمراجعتها والمحافظة على حـــداثتها تمشيا مع التطورات والظروف الجـــارية . ويفضل أن تكون السياسة والاجراءات المتبعـــة فى مســـائل الاختيار والتعيين فى شكل مطبوع ، يمكن لمن يشاء الاطلاع عليها سواء فى مكتب مدير المكتبة أو فى مكتب مدير شؤون الموظفين .

اما الاجراءات العامة لاختيار العاملين وتعيينهم فهى نفســـها التى تحدثت عنها فى الفصل الاول من هذا الكتاب والتى تشتمل على ملء استمارة الطلب ، وعقـــد اختبار ما قبل الوظيفة ، والمقابلة الشخصية ، والتحقـــق من مؤهلات الموظف وأدائه السابق .

وينوه « هـــويلر » و « جولدهور » الى أن اختيار العاملين فى المكتبة العامة يجب أن يقوم على اعتبارات ثلاثة هى :

١ ـــ حاجة المكتبة لموظفين على درجة عالية من الكفـــاءة الـــذهنية والشخصية فى كافة انواع ومستويات الخدمة .

٢ ـــ أن يكون المعيار الأول للاختيار هو استحقاق المرشح للوظيفة .

٣ ـــ أن تتم عملية الاختيار بسرعة معقولة وبأقل قدر من النفقات(٥٥) .

وهناك بعض الملاحظات التى تبديها « مارجريت مايرز » حول المقابلة الشخصية التى تعـــد اداة من أهم أدوات اختيار العاملين . فمن رأيهـــا أن المقابلة الشخصية تمثل اخطر جوانب عملية الاختيار واشدها ايذاء واكثرها تعرضا للنقـــد ، كما أن عوامل الانحياز والمحاباة كامنة فيها ومفروضة عليها . فماذا يحـــدث مثلا فى مقابلة مع احـــد المرشحين المعوقين ؟ أليس من الممكن أن يخشى القـــائم بالمقابلة من ردود الفعل لدى الموظفين الآخرين اذا ما تم تعيين هـــذا الموظف ؟ أليس من الجائز أن ينتابه القلق من مشاكل عـــدم قـــدرة هـــذا الموظف على الانتاج أو تعرضه للاصابة مستقبلا ؟ ثم ماذا يكون شعور المرشح نفسه ان أحس بأنه قـــد يرفض بسبب مظهره ؟ الا

يسبب له ذلك الفزع والاضطراب ؟ وتستطرد « مايرز » قائلة ان التشريعات تجرم التمييز فى المعاملة لكنها لا تقــدر على الوقاية من المواقف المتحيزة او المتحاملة . يضاف الى ذلك أن الدراسات قــد اثبتت ان الذين يرون الآخرين مماثلين لهم يكونون أكثر استعــدادا لتاييدهم ومحاباتهم . فمن منا لم يتأثر بلكنة معينة ، أو بطريقة ارتداء الشخص لملابسه ، أو بمصافحة قوية ، أو بغير ذلك من السلوك والتصرفات البشرية ؟ وكم من الرؤساء لم يتاثر فى تقييمه لمرؤوسيه بشعوره الشخصى وليس بالاعتبارات الموضوعية ؟ ان السماح لسمة معينة فى المرشح كى تؤثر على تقييم اجمالى لــــه يعتبر من صميم الميول والنزعات الانسانية . ومن الواضح أننـــا لا ندرك اخطاءنا فى كل الحالات ، لكن محاولة الوقوف على كوامن التمييز والانحياز غير المقصود فينا سوف تساعدنا على اجراء مقابلات شخصية عادلة . (٥٦)

تعــيين كبــار السن والمعاقــين :

يتردد الكثير من مديرى المكتبات ، مثل غيرهم من مديرى المؤسسات ، فى تعيين العاملين ممن جاوزوا سن الاربعين او الخامسة والاربعين ، وبصفة خاصة فى الوظائف الكتابية . ويرجع هــذا التردد الى احساسهم بأن من جاوز تلك السن قــد يكون بطيئا فى أداء العمل ، قليل التحمل ، غير متفتح العقل لتقبل التعليمات ، أو انه قــد يبدو غير سعيد بالعمل وهو فى خريف العمر . غير أن عــدة دراسات تشير الى ان لكبار السن ما للشباب من قــدرة ، كما انهم جديرون بالثقة ويمكن الاعتماد عليهم . وقد كان لمثــل هــذه الدراسات الفضل فى رفع سن التقاعــد فى عام ١٩٧٨ فى الولايات المتحــدة الى السبعـــين .

وتذكر « كاثلين ستيينز » أن الضغوط لم تزل تمارس على مديرى المكتبات من أجل افساح المجال لمزيد من فرص العمل امام كبار السن بهدف زيادة دخلهم والاستفادة منهم ، حتى ان بعض الذين تقاعدوا عن العمل قبل السن القانونية يمكنهم الحصول على وظائف جزئية (اى لعدد محدود من الساعات كل اسبوع) أو كاملة اذا ما رغبــوا فى ذلك . وتنصح الكاتبة بأن يعنى المسؤولون بايجاد الوظائف التى تناسبهم جسمانيا ونفسيا ، اما اغلاق الابواب فى وجوههم بحجة زيادة نفقات التقاعد فهو أمر مرفوض ، خاصة وأن البعض منهم لديه الخبرة والمعرفة اللتان ينــدر وجودهما لدى العاملين من الشباب . (٥٧)

وبالنسبة للموظفين المعاقين يشير « هويلر » و « جولدهور » الى ان من الواجب عــدم اغفالهم باعتبارهم مصــدرا من مصادر القوى البشرية العاملة ، فقــد أثبتت التجارب الطويلة معهم أن الشخص المعاق لديه عادة

قدرة على العمل على نحو مرضى فى وظيفة لا ترتبط بمصدر عجزه ، وانه اكثر اخلاصا وجدارة بالثقة من كثيرين غيره . (٥٨)

وقد اوضح « زيرفيس » فى مقال له ان الاسترشاد بتوجيهات جمعيات المكتبات فيما يتعلق بتعيين الموظفين المعاقين ، وان التطبيق الايجابى للتشريعات الحكومية التى نحض على توظيفهم من شأنهما ازالة ممانعة المكتبات فى الاستعانة بهم . كما ضرب بعض الامثلة على المصاعب التى يواجهها المكتبيون المعاقون فى سبيل الحصول على عمل ، وعلى الحالات التى حقق فيها هؤلاء نجاحا مذهلا . واختتم بتوجيه النصح للمعاقين بالثبات فى عزمهم على الاعتراف بهم ، ولمديرى المكتبات بتطوير برامج لتوظيف المعاقين . (٥٩)

العاملون بعض الوقت :

كما هو الحال فى المكتبات الجامعية تستعين المكتبات العامة بالعاملين بعض الوقت ، وان لم يكونوا بالضرورة من الطلاب ، بل معظمهم من الآباء والأمهات ممن تحصلوا على قدر كا فمن التعليم ويقيمون بالقرب من المكتبة .

ويقول « ادواردز » ان معظم العاملين بعض الوقت افراد موثوق بهم ويتصفون بالنضج وحب العمل وحسن معاملة الرواد ، غير ان المديرين كثيرا ما ينظرون اليهم نظرة اقتصادية صرفة ، اذ ان هؤلاء العاملين يوفرون للمكتبة بعض الوظائف الدائمة لتغطية ساعات العمل المسائية وخاصة فى مكاتب الاعارة ونقاط الخدمة الاخرى ، وبذلك يتفرغ الموظفون الاصليون للعمل فى الفترة الصباحية وفترات الذروة فتقل الطوابير وما يصحبها من ملل وتذمر القراء . ويضيف « ادواردز » أن السنوات الاخيرة شاهدت تصاعدا فى عدد النسوة المؤهلات الراغبات فى العودة للعمل بعض الوقت بعد أن كن قد تركن الخدمة لتكوين الأسر وانجاب الاطفال ، غير أنهن ارتطمن بعدة عقبات مثل العثور على عمل يبعد كثيرا عن سكنهن ، **واشتراط العمل** فى المساء وأيام العطلة الأسبوعية ، وتحفظ من جانب المديرين أنفسهم . وقد جرب الاخيرون تفتيت عدد من وظائف طول الوقت الى وظائف بعض الوقت ، الا انهم يخشون غالبا من عدم انتظام العمل او تركه فجأة أو تكرار الغياب والتأخير . وعلى الرغم من ذلك فبعض المديرين سعيد بالتجربة لما توفره من مرونة اكبر فى تشغيل العاملين وخدمة أعمق وتكلفة أقل . (٦٠)

المتطـوعون :

يلفت « هويلر » و « جولدهور » النظر الى وجود مذهبين متناقضين حول الاستفادة من المتطوعين فى انجاز اعمـال المكتبة العـامة . فبعض المديرين يرفض الفكرة لمـا لهـا من نتائج سلبية على تدبير التمويل الملائم للمكتبة من جهات الاختصاص ، فقـد يقال لهم ببساطة « دعوا المتطوعين يقومون بالعمل ! » . يضاف الى ذلك عـدم ثقـة البعض فى خـدمات المتطوعين بالنسبة لساعات العمل ومستوى الأداء ، الامر الذى قـد يضعف مكانة الموظفين الاساسيين ويشوه سمعة أدائهم . ومن الناحية الاخرى يقوم المتطوعون فى معظم الاحيان بأداء كثير من الاعمال التى لا سبيل الى انجازها بدونهم ، مثل نقل الكتب الى قارئ قعيـد أو ملازم بيته بسبب المرض او الشيخوخة ، والاسهام فى الانشطة الخاصة ، وتعليم القـراءة للاطفال والاميين ، والمشاركة فى برامج الدعوة للمكتبة ، وجرد المجموعات ، وابداء الرأى فى اختيار بعض المطبوعات باللغات الاجنبية وما الى ذلك .(٦١)

وتقـدم « لسلى ترينر » التى اشرفت على حلقة بحث أقيمت فى مكتبة نيويورك العامة فى اكتوبر عام ١٩٧٦ لهذا الغرض ، تقدم النصح للمديرين والمسؤولين بشأن تشغيل المتطوعين ، وتقول ان الكثيرين أعربوا عن مخاوفهم من استيلاء المتطوعين على الوظائف مدفوعة الاجر من القوى العاملة ، فيما عبر الآخرون عن اعتقادهم بأنه فى حالات كثيرة كان المتطوعون سببا مباشرا فى انشاء وظائف جديدة للموظفين الدائمين ، علاوة على ما يقـدمونه من خدمات جليلة فى مجال العلاقات العامة . (٦٢)

ويعتبر المتطوعون العمود الفقرى للخدمة المكتبية العامة فى الاقاليم والمناطق الريفية . وقد مرت احدى تلك المكتبات فى « كاليفورنيا » بالولايات المتحـدة بتجربة مثيرة ، اذ فوجئت بانخفاض حاد فى الميزانية والموظفين بلغ مقـداره الثلث ، واضطرت المكتبة الى ابقـاء فروعها مفتوحة منـذ يوليو عام ١٩٧٨ اعتمادا على خدمات المتطوعين وحـدهم . وخلال سـنة واحـدة قـدم ٤٤٠ من المواطنين ١٣ر١٧٠ ساعة عمل مجانية . غير ان تقييما للتجربة أظهر مخاوف البعض من عـدم الحاجة الى مكتبيين مؤهـلين للعمل فى المكتبات العامة مستقبلا ، على الرغم من النصر الساحق الذى احرزته تلك التجربة على صعيـد الخـدمة واختصار المصروفات . (٦٣)

كما تشير الدراسة التى قام بها « جيتز » الى ان الاستعانة بالمتطوعين تتضح أكثر فى المكتبات التى ترتفع فيها تكاليف العمالة . وبالرغم من ذلك فان جهود المتطوعين تقـل فى التشكيلات المكتبية الكبيرة ، اما لضعف قدرتها على تنظيم الاستفادة منهم أو بسبب جمودها البيروقراطى . وتكشف الدراسة

كذلك عن ان عـــدة مكتبات قـــد انشأت بالفعل وظيفـــة منسق للعـــاملين المتطوعين يتولى الاشراف عليهم وتدريبهم ، كما تبين أن عشر مكتبات فقـــط من اصل ٢٧ مكتبة عامة شملها المسح يوجـــد بها متطوعون ، وأن نســـبة ساعات عملهم كل اسبوع تعادل فى المتوسط ٠,٩ ٪ من مجمل ساعات العمل مدفوعة الاجر . (٦٤)

ومن نافلة القول أن برامج المتطوعين كثيرا ما ترعاها او ترافقهـــا « جماعة اصدقاء المكتبة » التى تتشكل من مجموعة من المواطنين رجالا ونساء من ذوى النفوذ والمناصب الرفيعـــة فى المجتمع ، والذين يدفعهم اهتمامهم بالكتب والقراءة والثقافة للدعوة للمكتبة والعمل على زيادة مخصصاتهـــا المـــالية ، وتقـــديم التبرعات لها بالمـــال او بالجهـــد .

ويتساءل « هويلر » و « جولدهور » : لمـــاذا لا تنتشر هـــذه الجماعات على نطاق واسع ؟ ويجيبان بالقول ان اعضاء بعض المجالس المشرفـــة على المكتبات يخشون من تفاقم نفوذهم وسطوتهم الى حـــد التدخل فى شؤون إدارة المكتبة ، بالرغم من أن لهم الفضل فى تصحيح كثير من الاوضـــاع السيئة وايقاظ بعض المكتبات من سباتها وتحريرها من المتاهات السياسية . (٦٥)

احـــوال العمل فى المكتبـــة العـــامة

نظرا للتشابه الكبير بين المكتبات العامة والمكتبات الجـــامعية فيمـــا يتعلق باحوال العمل فمن الاجـــدى أن أحيل القارىء للفصل الثانى من هـــذا الكتاب (ص٦٨ـــ٧٤) وان كنت سأتناول فيما يلى بعضا من هذه الاحوال ، اما لانها تختلف عن تلك القائمة فى المكتبات الجامعية أو لاهميتها الخاصة فى الخـــدمة المكتبيـــة العامة .

غـــرف ومكاتب الموظفـــين :

تحتاج المكتبة العامة ، حتى الصغيرة جـــدا ، الى توفير غرف لعمل الموظفين بعيـــدا عن نقاط التعامل مـــع الجمهور ، وبالرغم من ذلك فمن الضرورى والهـــام أن تلحق هـــذه الغرف بنقاط خـــدمة الجماهير ، أو تكون قريبـــة منها على الاقـــل .

ويدعو « سيد حسب الله » الى مراعاة الحالة النفسية للعاملين فى الحجرات الخلفية ، فهم جنود مجهولون تقتضى طبيعة عملهم ان يكونوا دائما وراء الكواليس ، ويعملون دون أن تتاح لهم فرصة الظهور أمام الرواد ، ويقول ان الكثير من المهتمين بالتنظيم يعتبرون أن تنظيم هـــذه القاعات أقل

اهمية من تنظيم القاعات التى يرتادها الجمهور ، وهذا خطأ كبير . ولذلك يجب أن يتم اختيار حجراتهم جيدا ، كما يجب التفريق بين العمل الاداري كشؤون الموظفين والشؤون المالية ، والعمل الفنى كالتزويد والفهرسة ، كما يجب أن تخطط هذه الحجرات بحيث يتحقق الاستغلال الكامل لفعاليتها ، وبحيث تنتهى الاعمال المناطة بهم بسرعة وكفاءة ، اذ أن توفير أى دقيقة فى هذه الاعمال معناه قضاء مثلها مع قارىء ، وهو الهدف الاخير لاى مكتبة . (٦٦)

وقد بينت الدراسات الحديثة ان الضوضاء الناتجة عن الآلات أو محادثات الموظفين تقلل حجم الانتاج ، ولذلك يفضل الاستعانة بآلات الكتابة الصامتة ، والتلفونات مكتومة الرنين ، والسقوف والجدران الماصة للصوت ، والستائر سهلة الطي ، والارضية المكسوة برقائق المطاط او « الموكيت » ، علاوة على اجهزة امتصاص الصوت الحديثة التى يمكن وضعها فى الاماكن المناسبة .

ولسنا بحاجة الى تكرار القول بأن الاضاءة الجيدة غير المباشرة ، ودرجات الحرارة ونسب الرطوبة الملائمة ، والتنسيق الجذاب لاثاث غرف العاملين والاجهزة والادوات ، بأن كل ذلك من شأنه رفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية .

واذا كان من العسير تقرير مساحة ارضية محددة لكل موظف بسبب اختلاف عدد العاملين فى كل غرفة فى الوقت الواحد ، واختلاف طريقة التنظيم المتبعة من مكتبة لاخرى ، ودرجة تعقد العمليات فى كل وحدة من وحدات وأقسام المكتبة ، فان المعايير التى وضعها الاتحاد الدولى لجمعيات المكتبات بشأن المكتبات العامة (١٩٧٣) توصى بأن تكون هناك علاقة وثيقة بين غرف ومكاتب الموظفين وبين مساحة نقاط خدمة الجمهور ، وبأن اضافة ٢٠ ٪ الى هذه الاخيرة تكفى عادة لان تكون مساحة ارضية لغرف ومكاتب الموظفين . وبعملية حسابية بسيطة تقدر المساحة الارضية اللازمة لغرف ومكاتب الموظفين بحوالى ١٠–١٢ مترا مربعا أو ما يعادل ١٠٨–١٢٠ قدما مربعا لكل موظف . اما الغرف والمكاتب الادارية فتتطلب مساحة اكبر قليلا تتناسب مع عدد السكان الذين تقدم لهم الخدمة المكتبية ، وهى تقدر فى المتوسط بنحو ٢٠ مترا مربعا أو ما يعادل ٢١٥ قدما مربعا لكل ١٠٠٫٠٠٠ من السكان . (٦٧)

ساعات العمل :

يشير دليل تنظيم واجراءات العاملين فى المكتبات العامة الامريكية الى ان الموظف يعمل سبعة وثلاثين ساعة ونصف اسبوعيا موزعة بمعرفة رئيس كل قسم أو وحدة . ويفضل الا يعمل الموظف أكثر من فترتين مسائيتين كل اسبوع ، على ألا تطول الفترة الواحدة عن اربع ساعات متواصلة ، فيما عدا الحالات الطارئة والظروف غير العادية . وتحسب ساعات العمل خلال العطلة الاسبوعية ضمن الساعات المقررة ، وتنظم على اساس التناوب بين الموظفين ، بشرط أن تعد الجداول سلفا بشهر على الاقل . اما اذا رغب الموظف فى العمل خلال الاجازات الرسمية التى تفتح فيها أبواب المكتبة فله حق الاختيار بين الحصول على اجازة مساوية فى ساعات العمل فى وقت لاحق وبين التعويض عنها ماديا وفقا للنظام المتبع . (٦٨)

والجدير بالذكر ان أكثرية المكتبات العامة تفتح ابوابها فى الفترة من التاسعة صباحا حتى التاسعة مساء ستة أيام كل أسبوع ، ومن التاسعة صباحا حتى الثانية عشر ظهرا يوم العطلة الاسبوعية (الجمعة) . وقد لاحظ « مورتيمور » ان اليوم الاول فى الاسبوع (السبت) هو اقل الايام نشاطا من حيث اعارة الكتب ، وأن ايام الاحد والاثنين اكثر انشغالا ؛ وايام الثلاثاء والاربعاء متصلة الحركة والنشاط ، أما الخميس فهو اكثر الايام عملا . كما لاحظ بالنسبة لساعات التشغيل أن الفترة الصباحية قليلة النشاط بينما يزداد الاقبال وبشكل مكثف على المكتبة فى الفترة المسائية ، اى من الخامسة مساء حتى وقت الاغلاق . لكنه يضيف أن الظروف المحلية مثل أيام الاسواق التجارية وموقع المكتبة لها تأثيرها الواضح فى كل تلك الملاحظات . (٦٩)

جداول العمل :

يفضل معظم المديرين والمشرفين ، وبصفة خاصة فى المكتبات التى لديها عدد كبير من الموظفين ، اعداد جداول عمل لكل يوم من ايام العمل . وهذه الجداول عبارة عن فروخ من الورق مطبوعة أو مستنسخة تسجل عليها الواجبات المختلفة فى صف عمودى كما تسجل فترات العمل أو حتى الساعات افقيا ، وبذلك يتمكن المشرف أو المدير فى بداية كل يوم من وضع أسماء العاملين كل فى الخانة المخصصة . وبوضع جدول العمل فى لوحة الاعلانات يستطيع كل موظف أن يعرف ما ينبغى عليه عمله فى ذلك اليوم . وربما كانت الفائدة الاولى لتلك الجداول تذكير المسؤول ، خاصة اذا كان شارد الذهن ، بعدم ترك احد الموظفين خلف مكتب الاعارة يوما بطوله ، علاوة على ضمان اعطاء كل موظف حصته العادلة فى العمل مع جمهور القراء وفى العمل خلف الكواليس . (٧٠)

الميزات الاضافيــة :

تشتمل الميزات الاضافية عادة على الاجازة السنوية مدفوعة الاجر ، والاجازات المرضية ، والرعاية الصحية ، والتأمين على الحياة ، والتعويض المـــادى عن العمل خارج الدوام الرسمى ، وبدل الانتقال ، وفترات الراحة أثناء الدوام (تقدر بنصف ساعة يوميا موزعة على فترتين كل منهما ١٥دقيقة)، والاجازات الاخرى مدفوعة الاجر وغير المدفوعة مثل الاجازات الطــارئة ، وأجازات الوضع والرضاعة للأمهات ، وأجازات الاشتراك فى الجنازات والتصويت فى الانتخابات ، وحضور جلسات المحاكم ، وأجازات حضـــور المؤتمرات والحلقات والاجتماعات المهنية والعلمية . وتختلف هذه الاجازات من مكتبةلاخرى ومن قطر لآخر من حيث الكم تبعا للظروف المحلية ونظـــام الخـــدمة المدنيـــة المتبع .

ومن الميزات الاضافية أيضا احتساب يوم العمل للموظف لدى اغلاق المكتبة فى حالات الطوارىء (كما هو الحا لفى مكتبة توليدو العامة بولاية أوهايو) ، والسماح للموظف بمغادرة المكتبة فى وقت مبكر عن موعـــده المقرر فى الاحوال الجوية السيئة (كما هو الحال فى مكتبة جفرسون ماديسون العامة فى شارلوتزفيل بولاية فرجينيا) . (٧١)

التنميـــة المهنيـــة للعـــاملين فى المكتبـــة العـــامة

من المسلم به ان رؤساء الاقسام والمشرفين يصلون الى مناصبهم لانهم يظهرون كفاءة فى القيادة والثقـــة بالنفس والقـــدرة على التنظيم وحسن التعامل مع الجمهور ، ولمعرفتهم المتفوقـــة بأساليب العمل وبالكتب . ولا سبيل لبلوغ وتحسين كل هـــذه القـــدرات والمهارات الا من خلال التدريب .

ولا تكفى قراءة الكتب والدوريات المتخصصة لتنمية المشرفين ومن فى حكمهم مهنيا ، بل يتطلب الأمر تلقى محاضرات عن القيادة والاشراف فى جامعة أو معهد علمى قريب او فى مؤسسـة تجارية بنفس المنطقة . وعندما يتوفر للمكتبة العامة عـــدد من المشرفين فى حـــدود عشرة اشخاص او اكثر يصبح ترتيب برنامج خاص لتدريبهم أمرا ضروريا . فنحن نعلم أن اضاعة الوقت واهـــدار الاموال وتثبيط الهمم وضعف المعنويات ، ان كل ذلك ينتج عن قصور فى الاشراف . لذلك يمكن لمثل ذلك البرنامج ان يشتمل على عـــدد من المحاضرات والمناقشات التى تجسد احتياجات رؤساء الاقسام والمشرفين، وتعكس المواقف والاوضاع الفعلية التى يمرون بها ، وتطرح مشاكلهم للبحث والدرس بعيـــدا عن كل ما قـــد يسبب الحرج والتوريط . وتعتمد قـــوة

البرنامج من هـذا النوع على مهارة المحاضر وقـدرته على ادارة دفـة النقاش بنجاح وفعالية .

ويحصر « هـويلر » و « جولدهـور » انواع برامج التدريب الملائمة للعاملين بالمكتبات العامة فيما يلى :

التدريب حسب مستويات العاملين :

كتدريب المديرين والمشرفين ، وتدريب المؤهلين على اختيار الـكتب وارشاد القراء وخدمة المراجع وخدمات الاطفال ... الخ ، وتدريب الفنيين (شبه المؤهلين) والسكرتيرين والكتابيين على اجراءات الاعارة ، وطباعة وصف البطاقات ، ومناولة الكتب ، وأعمال الصيانة ... الخ ، وكذلك تدريب العاملين بعض الوقت والمتطوعين .

التدريب حسب أهـداف المكتبـة :

مثل تعريف العاملين الجـدد بالمكتبة واقسامها وخدماتها وانشطتها ، والتدريب على الاساليب والمهارات الكتابية واليدوية ، والتـدريب على علاقات العمل ، ومواجهة القراء (كما فى خدمات الاعـارة والمراجع) ، والعلاقات العامة ، وتبسيط اجراءات العمل ، والتخصصات الموضوعيـة للاقسام الموضوعية واقسام المواد الخاصة .

التدريب لتحسين مستوى المكتبة بعـد تحـديد احتياجاتها :

كتحديد احتياجات الموظف اجديد ، وتنشيط اهتمام ومعنويات الموظفين القدامى ، والاعمال المتأخرة (كالكتب الحديثة فى قسم الفهارس) ، والتكلفة المرتفعة للتشغيل ، والاحاطة بخدمة القراء غير المقبولة ، وابـداء التصرفات غير اللائقة ، وكثرة الغياب عن العمـل ، والاخطاء المفرطة والاهمـال ، والتغيير فى اجراءات العمل وحفظ السجلات ، ومتطلبات الوظائف الجـديدة وتوصيفها ، وطرق قياس الأداء ، والافكار المتطورة التى يطرحها المشرفون وغيرهم فى مجلس المكتبة ، واقامة المشروعات الخاصة سواء الجديدة منها أو المؤقتة .

التـدريب اثنـاء العمـل :

ويشمل التدريب بالشرح والوصف ، والتحليل المتمهل للاخطاء وضياع الوقت ، والتدريب المباشر من قبل المشرف ، وتناوب الواجبات للتشجيـع

على التنوع ، والمنح الدراسية وخاصة للاداريين والمؤهلين ،وتحليل وقياس الأداء بصفة دورية لمعرفة نقاط القوة ولتحسين نقاط الضعف ، وبحث ومناقشة اساليب واجراءات العمل للحث على اقتراح التحسينات ، ومزاولة الاعمال وفقا للقدرات والاهتمامات الخاصة .

التدريب خارج العمل :

وهو نوع من التدريب كثيرا ما يتجاهله القائمون باعداد برامج التدريب بالرغم من اهميته . ويشتمل على المناقشات غير الرسمية بعد اعطاء المتدربين موجزا للدراسة ، والقراءات المختارة ، والتسجيل فى بعض المواد الدراسية باحدى الجامعات ان كانت قريبة ، ودراسة اوضاع ومواقف زائفة (مفبركة) لمحاولة الوقوف على كيفية التصرف ، واجتماعات العاملين لمناقشة الموضوعات ذات الصلة بالتدريب ، وحضور اللقاءات والاجتماعات المهنية لاكتساب وجهات نظر اوسع ، وزيارة المكتبات القريبة للاطلاع على العمليات المشابهة ، وتكليف العاملين بأعمال مماثلة فى مكتبة أخرى اذا لم يتيسر التدريب محليا . (٧٢)

ويؤمن «ريبيناك » بأن تنمية العاملين من المجالات الخطيرة التى تزداد ازاءها حساسية مديرى المكتبات العامة ، وبأن الموظفين كذلك يطالبون بالمزيد من الفرص لتنمية مهاراتهم ليس فقط لانجاز ما يوكل اليهم من اعمال ببراعة ومهارة اكبر ، وانما لممارسة مستويات اعلى من المسئولية . ونظرا لادراك المديرين بأن تنمية العاملين جزء من ادارة المكتبة ، فان عددا من ساعات العمل كل اسبوع يطرح جانبا لهذا الغرض . لكن المشكلة الحقيقية ، وربما مشكلة جميع المكتبات ، هى تحديد الأولويات بالنسبة للنواحى التى يتفق الموظفون على اهميتها وعلى استعدادهم لتكريس جهودهم للتدرب عليها ، اذ ان تلك النواحى من الكثرة بحيث يستحيل تغطيتها قبل ظهور مجموعة جديدة من الأولويات الناشئة عن التغيرات السريعة سواء داخل المكتبة او خارجها فى المجتمع . واذا كان المديرون يهتمون ببرامج تنمية العاملين فعلى العاملين بدورهم الالتزام بالبرامج ان كان لها أن تؤتى اى ثمار طيبة (٧٣) .

اما « دوتى » فيرى ان التدريب اثناء العمل لا زال أهم عناصر تنمية العاملين فى المكتبة العامة ، وأن توجيه الاهتمام الى تدريب العاملين فى المستويات الأعلى سوف ينعكس بالضرورة على تحسين أداء العاملين فى المستويات الأقل ، وأن الهدف الأساسى من التدريب اثناء العمل هو تحسين الخدمة لا اعاقتها ، وأن من الضرورى تعيين

موظف مسؤول عن التدريب ، وخاصة فى التشكيلات الكبيرة ، لديه من المؤهلات والوقت ما يسمح بتنظيم برامج التدريب والاشراف عليها(٧٤) . ويضيف « رويستون براون » أن تقريرا مطولا نشرته وزارة التعليم والعلوم فى بريطانيا عام ١٩٧٦ عن العاملين فى المكتبات العامة ، أوصى بضرورة تعيين مسؤول عن التدريب لكل مائتين من الموظفين ، وان مهمة هذا المدرب هى تحديد احتياجات العاملين من التدريب واختيار الأساليب المناسبة(٧٥) . وقد يدعونا الأمر للتساؤل : ومن الذى يقوم بتدريب مسؤول التدريب ؟ ! ..

ويلفت « بومفيلد » الأنظار الى ضرورة أن يكون التدريب مقتنعا به لا مفروضا ، وأنه لا يكفى تبليغ الموظفين بما يجب عليهم ان يفعلوه بل أيضا لماذا يفعلوه ، وأن من الواجب اعطائهم كل الفرص لعرض ومناقشة مشكلاتهم بالتوجيه المناسب . وبالرغم من احتواء التدريب على منصر المحاضرة فيجب أن يتضمن كذلك عنصر حلقة البحث والمناقشة(٧٦) .

بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة العامة

العلاقة بين العاملين والمجلس الأعلى للمكتبة :

يجدر بى قبل الخوض فى هذا الموضوع أن أعطى القارىء لمحات ولو سريعة عن المجلس الأعلى للمكتبة (وهو غير مجلس المكتبة الذى يتألف من المدير ورؤساء الأقسام) وطرق تكوينه فى المكتبات العامة الغربية والعربية والمعايير والشروط اللازمة لأعضائه وعددهم وأعمارهم والدور الذى يضطلعون به .

يقول « احمد انور عمر » ان من اسس الادارة السليمة للمكتبة ان يشرف عليها مجلس يمثل القوى الاجتماعية المختلفة المعنية بمصائر مكتبتها(٧٧) . ويضف « عبد الكريم الأمين » أن صلاحية هذا المجلس يجب ان تحدد وفق الأنظمة والقوانين الخاصة بالمكتبة ، وان المسؤوليات الأساسية للمجلس هى توزيع ميزانية المكتبة والاشراف على مناهجها وكذلك رسم سياستها ، على أن يكون مدير المكتبة هو المسؤول عن تنفيذ مقررات المجلس ، وعلى هذا الأساس يجب أن يكون هناك تعاون كامل وتفاهم متبادل بين كل من مجلس المكتبة وادارتها (أى الشخص او الأشخاص المسؤولين عن ادارتها)(٧٨) .

وبالنسبة للدول الغربية كالولايات المتحدة تؤكد « ملدرد باتشلدر » أن المجلس الأعلى للمكتبة هو حجر الأساس فى بناء ادارة المكتبة العامة ، وأن أعضاءه يعينون أو ينتخبون فى العادة ، على الرغم من وجود بعض المجالس « الدائمة » وبعض المجالس التى لا تخضع لاشراف حكومى من أى نوع(٧٩) .

ومما يذكر أن الفضل فى تقدم المكتبات العامة بالولايات المتحدة يرجع الى تلك المجالس ، فتسعة أعشار المكتبات الأمريكية العامة تحكمها هذه المجالس . وينظر المكتبيون الى أعضاء المجلس الأعلى للمكتبة نظرة احترام وتقدير ، ويرون فى وجودهم حاجة لا غنى عنها . فهؤلاء الأعضاء (الذين يطلق عليهم الأوصياء **Trustees** فى النظام الأمريكى) هم الذين يختارون ويعينون مدير المكتبة ويوكلون اليه السلطات والصلاحيات اللازمة لادارة مكتبته ، ولكنهم يظلون السلطة العليا التى لا مفر من الرجوع اليها فيما يتعلق بتحديد اهداف المكتبة وسياستها وتنظيمها وخدماتها وأموالها وعلاقتها بالحكومة وبالمجتمع وبالمكتبات الأخرى وحتى فى مكانتها ونظرة المجتمع اليها(٨٠) .

على أن اختيار هؤلاء الأوصياء يتم بعناية فائقة ، فهم يختارون لا لثروتهم أو مهنتهم أو دينهم أو لونهم ، وانما لقدرتهم على القيادة ولثبوت انجازهم بعض الأعمال الهامة ، ولأنهم أناس يؤمنون بأن القراءة والدراسة والبحث عن المعلومات هى عادات اجتماعية ضرورية ، ولكونهم راغبين فى العمل حتى فى وجه المعارضة ودفع عجلة المكتبة الى الأمام بالرغم مما قد يتعرضون له من نقد أو ضغوط سياسية أو اجتماعية . أما الأعضاء الذين لا يحضرون اجتماعات مجالسهم الا نادرا ، أو الذين يبدو عليهم عدم الاكتراث ، أو الذين لا يعترضون أبدا ويوافقون دائما ، أو الذين يثيرون الشغب والمشاكل فينبغى اقصاؤهم . وعلى الرغم من أن الأوصياء فى الوقت الحاضر يختارون من بين المحامين ورجال الأعمال والعائلات العريقة ورجال الدين والمثقفين ، الا أن هناك ميل شديد الى استبدالهم تدريجيا بالأساتذة والمهندسين والفنيين ورجال الادارة .

أما عن عدد أعضاء المجلس فيقول « هويلر » و « جولدهور » انه كلما زاد العدد قلت فرص اجتماعاتهم وفرص تكوين النصاب القانونى اللازم لحضور تلك الاجتماعات ، وبذلك تتعطل معظم الأعمال . ويرى المؤلفان أن مجلسا من خمسة أعضاء افضل من سبعة وأن المجلس المكون

من سبعة أعضاء أفضل من تسعة ، أما اذا زاد عدد الأعضاء عن ذلك فانه يصبح صعب القياد (٨١) .

وعن أعمار أعضاء المجلس يخبرنا « أحمد أنور عمر » أن كثرة عدد أعضاء المجلس من أعمار متقدمة قد يعنى ميلا نحو المحافظة على سياسة المكتبة ، بينما وجود اكثرية من الشباب قد يوجه المجلس فى اتجاه تقدمى (٨٢) . ولهذا السبب ربما من الافضل الجمع بين الشباب والكهول لتحقيق التوازن الملائم بين تجربة وحكمة المتقدمين فى العمر وطموحات وحماسة الشباب .

وقد يتساءل القارىء : هل لهذه المجالس العليا للمكتبات العامة وجود فى عالمنا العربى ؟ وهنا أود أن أشير الى وجودها فى نطاق ضيق فى بعض الدول مثل مصر (كما هو الحال فى دار الكتب والوثائق القومية التى تلعب دور المكتبة الوطنية والمكتبة العامة فى نفس الوقت) ، والى أن « ادارة المكتبات العامة » القائمة فعلا فى العديد من الأقطار العربية تؤدى نفس الدور تقريبا ، وان اختلفت التسمية . ويقترح « عبد الكريم الأمين » وزملاؤه أن يكون هناك مشرف واحد على شؤون المكتبات العامة فى كل محافظة من محافظات القطر (العراق) بحيث يتم اختياره بشكل جيد ووفق مؤهلات ومواصفات من بينها حصوله على شهادة الماجستير فى علم المكتبات والمعلومات من جامعة عربية أو أجنبية معترف بها بالاضافة الى خبرة فى العمل المكتبى لا تقل عن خمس سنوات واجادة لغة أجنبية علاوة على اللغة العربية ، وأن يكون عضوا فى جمعية اتحاد المكتبيين العراقيين وذا شخصية اجتماعية وثقافية جيدة . ويضيفون : « وقد لا تتوفر هذه الشروط فى مرحلة معينة وهذا لا يمنع من أن نضعها أمامنا ونعمل جاهدين على تحقيقها والتخطيط لها مستقبلا »(٨٣) .

نأتى الآن لموضوعنا الأساسى وهو العلاقة بين المجلس الأعلى للمكتبة والعاملين . فقد ورد فى مسح « نلسون » الشهير عن المكتبات العامة فى الولايات المتحدة (١٩٦٩) أن على المكتبات العامة تقع مسؤولية القيام بدور ايجابى فى ايجاد نوع من الترابط بين كل الجهود المكتبية التى تبذل فى المجتمعات التى تخدمها ، الأمر الذى يعنى تعاونا وثيقا بين مجالس الأوصياء والمديرين الذين يمثلون مختلف الخبرات والخلفيات والفلسفات المتعلقة بالخدمة(٨٤) .

ويناقش « جنكنز » ايجابيات وسلبيات العلاقة بين المديرين والمجالس العليا فيقول ان هناك من يشعرون بضرورة التخلص من تلك المجالس والتحرر منها كلية ، وبأن ادارة المكتبة يجب أن توضع تحت اشراف « عمدة » أو محافظ المدينة . وقد نما هذا الشعور من ملاحظة زيادة الاحساس بالسلطة لدى بعض أعضاء تلك المجالس الذين نسوا أن تلك السلطة تصبح ذات فعالية فقط فى حالة تفويضها لشخص واحد هو مدير المكتبة . فالمبدأ هنا هو أن المجلس لا يمكنه الادارة بمعناها الحقيقى ، وحتى ان حاول ذلك فمصيره الفشل . وبالرغم من وجاهة هذا المبدأ فان العلاقة بين الطرفين لها فوائد جمة اذا سعى كل منهما لادراك وتفهم مسؤولياته ، أما اذا حاول أحدهما تجاوز حدود سلطاته فعندئذ تحدث الطامة الكبرى(٨٥) .

وقد أولت « فرجينيا يونج » تلك العلاقة عناية خاصة فى مناقشتها لما يتوقعه كل طرف من الآخر ، وكتبت تقول ان من حق مدير المكتبة أن تترك له حرية التصرف فى ادارة شؤون المكتبة بمثل اجراء المقابلات الشخصية والتوصية بتعيين العاملين والاشراف على عملهم ، ومن ثم يمكنه مناقشة تلك الأمور مع المجلس اذا دعا الأمر ، كما أن من حقه مباشرة أعماله الادارية والاشرافية دون تدخل من المجلس أو من احد أعضائه . كذلك فان من حق المدير على المجلس أن يلتزم الأخير برعاية مكانته وتقدمه مهنيا . فبالاضافة الى المساندة المعنوية والمادية بالاشتراك فى عضوية الجمعيات المهنية وحضور اجتماعاتها ، يجب أن يتوفر للمدير الوقت الكافى للاطلاع والالمام بالاتجاهات المكتبية الحديثة . ومن المسلم به أن المجتمع يضع مدير المكتبة فى منزلة القائد أو الموجه فى الشؤون الثقافية ، غير أن كثيرا من المديرين يجدون انفسهم عاجزين عن التقدم من جراء كثرة انشغالهم ، ومن ثم لا يتمكنون من المحافظة على المعايير المهنية المطلوبة . لذلك يتوجب على المجلس أن يضمن للمدير الوقت والفرص الكافية لجعله أهلا بتلك المنزلة . وفى المقابل يتوقع المجلس من المدير اداء مهنيا رفيع المستوى ، واستقامة وأمانة ونظافة يد ، وسعيا للنهوض بالمكتبة وبرامجها . كما أن من حق اعضاء المجلس على المدير أن يجعل بابه مفتوحا أمامهم فيما يتعلق بالأمور المهنية التى تحتاج الى شرح وتفسير من جانبه ، وأن يبلغهم أولا بأول بالمشاكل والتطورات(٨٦) .

لكن « ريبيناك » يذكرنا بأن الأوصياء ليسوا سوى متطوعين ، وبأن فشلهم يعزى الى حد كبير لمدير المكتبة وما يضعه من تحديات

وعراقيل امام المجلس ، وان الاتصال بين الطرفين حول القضايا المكتبية الهامة خارج نطاق الأمور المالية وسياسة العاملين وحرية الفكر وتنمية المكتبة وغيرها ، له اثره الفعال فى تحقيق اكبر قدر من الانتفاع من الأوصياء . فالمديرون والأوصياء يتسابقون مثل عقربى الساعة ، غير أن الأولوية هى عادة للمشاكل التى تتطلب حلا فوريا بغض النظر عن حقول الاختصاص(٨٧) .

وفيما يتعلق بشؤون العاملين يذكر « ليدنسون » ان معظم الانظمة والقوانين فى الولايات المتحدة يمنح المجلس سيطرة شبه كاملة على موظفى المكتبة بما فى ذلك حق التعيين والفصل ، وانشاء وظائف جديدة وتصنيف الوظائف ، ووضع جداول الرواتب والاجور ، والترقية من درجة الى درجة . اما فى الحالات التى تطبق فيها انظمة الخدمة المدنية المحليه فان سلطات المجلس فى تلك الامور تتقلص الى حد كبير (٨٨) .

ويشير « هويلر » و « جولدهور » الى ان بعض المكتبات العامة يقوم ببحث واسع مكثف للوصول الى الاشخاص البارزين الممتازين لشغل الوظائف القيادية فى المكتبة ، فالوظيفة فى المكتبة ليست مجرد الحصول على عمل ، كما يحذران من الالتفات للضغوط الخارجية من قبل اصحاب النفوذ من المواطنين والموظفين الرسميين لصالح شخص لايمتلك ما يؤهله للوظيفة المطلوبة . ويقول المؤلفان انه اذا سمح لموظفى المكتبة او شجعوا على اثارة مشاكلهم امام المجلس او بعض اعضائه ، فقد ينشأ عن ذلك موقف خطير قد يفضى الى صراعات ونزاعات وفوضى وهدم للمعنويات . ومع ذلك فالمفترض فى المجلس أن يكون الملاذ الاخير والسبيل الوحيد الباقى للفصل فى الخلافات . وعندما يتبين فشل المدير فى ادارة موظفيه كأن يتخذ قرارا استبداديا او يخفق مرارا فى الحصول لهم على رواتب وعلاوات عادلة ومزايا اضافية ، فمن حق الموظف عرض الامر على المجلس ، بعد احالته الى المدير أولا . وقد يشكل المجلس لجنة لتقصى الحقائق ، وفى كل الاحوال سوف يؤدى استعمال الحيله أو حجب واخفاء الحقيقة سواء من جانب المدير او من المجلس الى ما لاتحمد عقباه . (٨٩)

ان العلاقة بين المجلس والعاملين فى المكتبة يجب أن تكون تماما مثل العلاقة بين اعضاء مجلس الادارة وموظفى المؤسسة — علاقة محبة وصداقة واهتمام مشترك ، علاقة لا تؤثر فيها الاهواء الشخصية ، علاقة خالية من التدخل بالقوة أو بالتهديد . لذلك يتوجب على المجلس

أن يسعى لخير ورفاهيـــة العاملين ، وايجـــاد فرص التقـــدم والترقى لهم دون الدخول فى علاقات حميمة جدا مع فرد أو أفراد من بينهم ، كمـــا يتعين على المجلس أن ينأى بنفسه عن محاباة الاقارب فى الحصول على وظـــائف بالمكتبة .

وتلاحظ « فرجينيا يونج » أن جمعيات الموظفين المحلية تلعب دورا مفيـــدا فى فتح قنـــوات الاتصـــال اللاشخصية لتقـــديم الالتماســـات والاقتراحات والشكاوى للمجالس ، وتقول أن تكوين جمعية للعـــاملين فى المكتبة يجب أن يلقى كل تشجيع وتأييد من المجلس والمدير معا (٩٠) .

اشتراك العاملين فى الادارة :

من الملاحظ أن المرء لايشعر بكامل الارتياح والرضا عندما يكون امتدادا لشخص آخر يتربع على قمة الهرم الوظيفى ، ومن المـــلاحظ أيضا أنه يتمرد ويعلن العصيان على تلك القـــوى التى تحاول أن تنتقص من شأنه أو تحط من قدره وشعوره بآدميته . وقد أثر التسليم بنتائج هذا الانتقـــاص من قيمة الانسان فى تطوير نظريات الادارة الحديثة ، ومن بينها المشاركة فى الادارة . .

ولقد لقيت المشاركة فى الادارة ولاسيما منذ السبعينات اهتماما واسع النطـــاق ، فهى تؤمن بأن الناس يقدمون أفضل الاداء اذا ما أتيحت لهم فرص المشاركة فى القرارات التى تؤثر فيهم وفى عملهم . انها تؤكد على مبدأ « اللجنة » وعدم الانفراد باتخاذ القرار ، أو بعبارة اخرى . على الاتفـــاق الجمـــاعى فى الرأى قبل اتخـــاذ القـــرار .

ويلاحظ « هويلر » و « جولدهور » ان المشاركة فى الادارة — مثلهـــا مثل العلاقات الانسانية — تحث على المقاسمة والتضامن بغيـــة زيادة الاحساس بالقيمـــة الذاتية وتحقيق التعاون ، وأن هذا الاسلوب الجديد فى الادارة يختلف عن غيره فى أنه ينظر الى المشاركة فى الاعمـــال باعتبارها وسيلة لجلب مواهب أعظم والتزاما أكثر لدى اتخـــاذ القرارات الهـــامة ، وبهذا يفيـــد من القوى البشرية التى غالبـــا ما تكمم الاجراءات التقليدية أفواهها . كما يلاحظان أن المناهج الحـــديثة مثل اثراء الوظائف Job enrichment والادارة بالأهـــداف Management by objectives وفريق العمل Work teams ... الخ كلهـــا انبثقت عن تلك الحركة حركة المشاركة فى الادارة .

ويمضي المؤلفان في القول بأن الموظفين يحتاجون بالاضافة الى الرواتب والامن الوظيفي الى المعاملة الانسانية وتقدير الجهود وتحقيق الذات ، وأن المشاركة في الادارة لها أثرها على المعنويات ، وانه اذا تم تطبيقها في المكتبات بواقعية واخلاص فعندئذ تصبح أداة لها تأثيرها البناء والفعال على العاملين ، لكنها تعجز عن احداث ذلك الاثر ما لم يؤمن بها ويشجعها المسؤولون عنها (٩١) .

وينوه « جنكنز » الى أن مدير المكتبة العامة الحديثة بدأ يتقبل وجهة النظر الجديدة في الادارة ، وأنه تبعا لذلك أخذ ينظر الى موظفيه بصفتهم مصادر قوته التي تمثل أهم مفاتيح نجاح مكتبته وبرامجها . واذا نظرنا الى الامور من وجهة مالية فان وقت وجهود العاملين هما الاساس الذي يجب أن ندخله في اعتبارنا عند اعداد الميزانية . فهذا المبدأ الجديد يختلف عن المبادىء القديمة في نظرته الى دور الجهد البشري في سعي المكتبة لتحقيق أهدافها ، كما أن هذا الجهد البشري توجهه الأهداف ولا يحدده سوى ذكاء وشخصية ودوافع الافراد . ومن هنا تتوجب العناية بالموظف الفرد وبأهدافه الشخصية وتطلعاته وكيف يأمل في بلوغها ، في الوقت الذي تواصل فيه الادارة تقدمها نحو بلوغ الهدف الاسمى للمكتبة(٩٢).

وقد أوضح « مارشانت » أن المشاركة في الادارة تتطلب المناقشة الجماعية ، وأن كل جماعة يجب أن تكون من الصغر بحيث تتحقق للجميع فرص الاشتراك ، وأن شغل الجماعة الشاغل يجب أن يكون بالامور ذات الاهتمام المشترك . ويختار من بين الجماعة شخص واحد كي يمثلها هي ومرتبتها في المرتبة التي تعلوها . وقد يكون هذا الشخص مشرفا على الجماعة أو مجرد عضو فيها ، أما مهمته فهي التعبير عن مواقف الجماعة والاتصال في كل من الاتجاهين . كما لخص « مارشانت » أسباب تفوق القرارات الصادرة عن جماعات على تلك الصادرة من أفراد فيما يلي : زيادة في التلميحات والحلول المتاحة ـ اعتراف أسرع بالاخطاء المحتملة ـ توسع في استنباط الأفكار ـ استفادة أكبر من الخبرة الجماعية ـ كبت أقل نتيجة عدم احساس الفرد بمسؤوليته وحده عن الفشل ـ تحديد مواطن الخطأ وازالتها بفضل تجميع وتنظيم الافكار(٩٣) .

ويحذر « هويلر » و « جولدهور » من سوء تفسير البعض لمغزى المشاركة في الادارة ويقولان أنها لاتعني قيام العاملين بادارة المكتبة أو اجبار المدير على اتخاذ مسلك معين في أدائه لعمله ، بل ان المشاركة

الحقة هى دمج أفكار العاملين ووجهات نظرهم بما يكفل تعزيز الصالح العام للمكتبة .

وعلى المدير او رئيس القسم الذى ينوى تطبيق المشاركة فى الادارة أن يتعلم اولا كيف يمارسها ثم يشرع بعد ذلك فى استعمالها بالتدريج وبطريقه طبيعيه غير معلنه . كما يجب أن يكون واضحا ان المسأله ليست مجرد اغلبيه فى التصويت على السياسات والاجراءات ، على الرغم من فائده التصويت أحيانا فى ضمان سماع أصوات الاعضاء قليلى الكلام بل هى أساسا محاولة فى الوصول الى اتفاق اجماعى فى الراى ، الى « اتجاه جماعى » حول قضيه أو مشكله بالذات . (٩٤) .

وجدير بالاشارة الى ان المشاركة فى الادارة ليست موقوفة على المكتبات العامة ، بل يمكن تطبيقها والاستفادة منها فى جميع أنواع المكتبات . فالمشاركة فى الادارة هى دعوة العاملين فى كل موقع من مواقع الهرم الادارى للاشتراك فى عملية تعرف المشاكل والاسهام من خلال المناقشة والبحث فى التوصل الى قرارات نهائية تتخذ عادة على أنسب المستويات . انها أسلوب علمى يشجع به تدريجيا المشرفون والرؤساء من المراتب العليا ثم من المراتب الاقل على أداء دور ناشط فى صنع القرارات التى تمت بصلة قوية لمجالات اختصاصهم ومسؤلياتهم . انها ليست بالقطع ميزة اضافية من المزايا التى تمنح للعاملين . وليس من المعقول أن يسحب من المسؤول حقه فى صنع القرار ، اذ أن المحصلة النهائية يجب أن تتمثل فى تحسين مستوى الانتاج وليس فقط فى افراز موظفين سعداء راضين .

ويناقش « ريان » الغموض الذى يحيط بمصطلح « صانع القرار » فى الأمور السياسية والعلمية وغيرها ، ويقول أن المكتبيين يعتبرون أيضا من صانعى القرارات . فلا بد لهم على سبيل المثال من تقرير ما اذا كان عليهم اظهار مناصرتهم بصراحة ووضوح لقضايا اجتماعية معينة ، وما هى المواد والمعلومات وثيقة الصلة برواد مكتباتهم ، وكيفية اختيار المواد حيثما يكون فيض غزير من المعلومات مع موارد مالية محدودة ، وما اذا كانوا على علم كاف بمدى استعمال مجموعاتهم قبل التصريح بأن أموال المكتبة تصرف فعلا على ما خصصت من أجله(٩٥) .

على ان الاجماع فى الراى ليس معناه الموافقة التامة من جانب كل المشتركين فى صنع القرار . فكل مشارك فى مناقشة اتخاذ القرار يبذل

اقصى جهـــده فى محاولة اقنـــاع الاعضـــاء الاخرين ، أما اذا لم يوافق الآخرون فان المبدأ العام الذىيسلمبه هو أن الاقلية فى الرأى قد تكون على خطأ بالرغم من كل شيء . وبهذا المنطق ليس هناك ادنى تفكير فى تحقيق اجماع كل الاصوات .

ولعل من مساوىء الاشتراك فى صنع القرار ــ كما يقول « جنكنز » الوقت الذى يهـــدر فى المناقشات ، لكنه يعتقـــد أنه كلما كثر عدد المشاركين من رؤساء الاقســـام والمشرفين زادت مقدرتهم على الاتصال بعضهم بالبعض فى كل الاتجـــاهات (٩٦) كمـــا يعيب البعض على المشاركة فى الادارة كثرة اللقـــاءات والاجتمـــاعات والتكـــاليف الباهظـــة التى تنفـــق فى ســـبيل تنظيمهـــا وحضورها ، ويقولون أن الاستمرار فى تدعيم اجتماعات يشك فى قيمتهـــا أو فى عقـــد اجتماعات تكرر اجتماعات أخرى من الامور التى تدعو للتساؤل فى زمن يزداد فيه التضخم المـــالى وتتقلص مخصصات الســـفر والانتقـــال . ويقترحون أن تبدأ المهنة فى البحث عن سبل اخرى للاتصال والمشاركة فى حل المشـــاكل (٩٧) .

أما « ديكنسون » فيرى أن المشاركة فى الادارة توصف غالبـــا كدواء يشفى جميع الامراض والعلل الحقيقية والمتوهمة التى تبتلى بها المكتبات ، وأن المدافعين عن هذه الاستراتيجية الادارية غالبا ما يعجزون عن تعريفها بدقة ، ويواصلون التقـــدم من مجموعة من الافتراضات لا مبرر لها وفذلكات غريبة عند جدالهم حولها ، ويغفلون بعض العواقب التى تترتب على تنفيذها . فهذا الاسلوب الادارى يقتضى التفويض الذى يؤدى الى تقسيم العمـــل بين المستويات العمودية فى المؤسسة . ويعتقـــد أن صنع القرار فى المكتبـــة يجب أن يكون مركزيا لانه لابد وأن يؤدى الى التغيير الذى يتوجب تخطيطه وتنظيمـــه ومراقبته مركزيا(٩٨) .

اتجـــاهات المستقبـــل :

« ان تركيز الاهتمام على مظاهر ومفاهيم محددة للخدمة المكتبية العامة سوف يؤثر كثيرا فى العاملين فى المكتبات العامة مستقبلا » . هكذا يقـــول « بارنز » الذى يستشف حاجة تلك المكتبات الى موظفين ذوى معرفـــة موضوعية متخصصة ، والذى يتصور أن التطور التكنولوجى سوف يتطلب مهارات خاصة غير تقليدية من العاملين . ويضيف « بارنز » أن التطورات على صعيد ادارة الحكومة المحلية قد توحى بضرورة اهتمام العاملين فى المراتب العليـــا بالالمـــام بالشؤون الحكومية المحلية وباظهار براعتهم فى

النـواحي الادارية . كمـا يجب أن تقـابل القيـود المـالية بقـدرة على تحليل عمليـات المكتبة واستنباط الاولويات المناسبة وتهيئة فرص تـدبير الاموال . ويتطرق فى تصوراته للمستقبل الى مسألة مؤهلات العـاملين ويرى أن الفرصـة لازالت سانحة لان تجتذب المهنة اليها عنـاصر ذات شخصيـات أقوى وخلفيـات أوسع (٩٩) .

ويقـدم « بنجـاى » بعض الاقتراحات التى تتعلق باحتياجات المكتبات من العـاملين فى المستقبل ويلخصها فيمـا يلى : معلومات أوفر عند التنبؤ بالعمالة المطلوبة ــ توصيف أدق للوظائف للوقوف على المهـارات الفعلية اللازمة لتحقيق أفضل استثمار للطاقات ــ دخول المكتبيين فى مناقشـات أوسع مع مدارس المكتبـا تحول أهداف ومحتوى مواد الدراسة ــ قيام المكتبيين بزيارات أكثر لمدارس المكتبـات ليروا بأعينهم كيف تتم معـالجة الأمور ولمـاذا ــ اهتمـام أكبـر من جانب مدارس المكتبات فى متـابعة خريجيهـا(١٠٠) .

وهناك من هم غير راضين عن آخر معايير صدرت للمكتبات العـامة الامريكية (١٩٦٦) ويرون أن المجتمعـات تختلف كثيرا فيما بينها كمـا تختلف مكونات الخدمة المكتبية الرشيدة ، وأن العاملين فى المكتبات العـامة بحـاجة الى الادوات التى تعاونهم على فهم المجتمعـات التى يقـومون بخـدمتهـا وعلى التخطيط للخدمة على ضوء فهمهم لها ، وانهم كذلك بحاجة الى مقاييس دقيقـة لتقييم الخـدمة ومن ثم للعمل على تحسينها . ويطالب هؤلاء بأن توجه المعـايير بصفة أساسية صوب التخطيط للمستقبل بـدلا من تقـديم تقرير عن المـاضى ، وأن تكون هذه المعـايير ذات فائدة أكبر لادارة المكتبة الواحدة من فائدتها لمقـارنة مكتبة بأخرى ، وأن تهتم بالمردود أكثر من اهتمامها بالدخل (١٠١) .

ويعتقـد « توملنسون » أن المنـاخ الحالى الذى يسود المهنة هو منـاخ فقـدان الوضع واستياء من الاجور وتضييق الفرص أمام العـاملين للتقـدم . ويتأمل فى هذا السياق كيف يمكن للمكتبيين المؤهلين تحسـين أوضاعهم فى العمـل ، خاصة وأن المجـال مفتوح على مصراعيه لخدمات الترفيه وشغل أوقات الفراغ . ويقترح أن يعنى العاملون فى المكتبات العامة اضافة الى مهاراتهم فى تداول المعلومات ، بالحصول على دبلومات عالية فى مجـالات الادارة والعلاقات العـامة من أجل اعداد انفسهم لميدان رحيب من المناصب الكبـرى(١٠٢) .

أما « ألمـا بريستلى » فترى صورة المكتبى فى الوقت الحاضر شوكة فى حلـق المهنة ، وأن الانطبـاع الذى يخلفه العاملون فى المكتبات العـامة وراءهم هو انطبـاع المحبين للكتب ذوى الاذهان الغائمة المشوشة ، انطباع

من تعــوزهم الخبرة والبراعة . لكنها تعتقــد أن هذه الصورة قابلة للتغيير باتخــاذ خطوا تايجــابية نحو الدخول الى عالم الحاسب الآلى ، الــذى قــد يفضى الى تركيز أكبر على القــدرة الثابتة على التفكير المنطقى ، والذى قــد يعني اقبــال عدد أوفر من خريجى العلوم والرياضيات على الانخراط فى المهنة من أجل سلخ الجلد القــديم عن هواة الكتب المتحجــرين الى الأبــد !! (١٠٣)

ويتحــدث الكثيرون عن اهمية مواصلة التعلم بالنســبة للمكتبيين ، ويشعرون بأن المعرفــة والمهارات المكتسبة بحصولهم على شهادة المكتبات لم تعــد كافية للحــاق بالتغيرا تالسريعة فى المهنة ، ومن بينها التطور التكنولوجى وتعقــد الحياة اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا . ويشير «ودجورث» الى أن مواصلة التعلم تعنى جميع أنشطة التعلم التى تلى التعليم المهنى المبدئى ، وتعنى كذلك الخبرة العملية التى تصمم لملاحقــة المعارف والتطورات الجديدة فى مجال التخصص ، ولتحديث المعلومات وتنشيط الذاكرة فى مختلف نواحى التعليم المهنى المبدئى ، ولرفع مستوى الاداء . ويضيف أن مثل تلك الانشطة لاتؤدى بطبيعة الحال الى درجات أكاديمية أو حتى الى مكــانة رفيعــة فى المهنة ؛ وأن برامج مواصلة التعلم قد تعقــد بصــفة رسمية أو غير رسمية ، ولكل أو بعض الوقت ، لكنهــا غالبــا لاتستمر طويلا ، وأنها تتخــذ أشكالا مختلفة بالاستعانة بعديد من الطرق والاساليب بما فى ذلك المعــامل سهلة النقل والمؤتمرات السنوية للجمعيات المهنية .

ويقترح « ودجورث » انشاء نظــام لمواصلة التعلم من نوع ممتــاز يمكن أن يغطى الولايات المتحــدة بأكملها اعتمادا على الخبرات المتوفرة والموارد والتسهيلات المقدمة من مدارس المكتبات ، بحيث يقــوم على منهج دراسى واختبار موحد ، ويتم الاشراف عليه ومراقبته ومراجعته مركزيا . ويشمل صــفا طويلا من الخيارات . اما فوائده فلا حصر لها : فهو يعاون مدارس المكتبات فى توفير تقنيات تثرى العاملين فى المكتبات والخريجين ومجتمعــات المستفيدين ، كمــا يعاون فى تشييد صرح تعليمى يمكن لمعلمى المهنة وممــارسى العمــل المكتبى من خلاله الدخول فى حوار قد يســاعد فى تحقيق افضل استجابة للحاجات الفعلية ، كما يشجع على اتصال اوثق داخل المهنة عن طريق دعوة الممارسين ذوى الخلفيــات والخبرات المتنوعة للدراسة جنبــا الى جنب ، بالاضافة الى أنه يحث على المزيد من البحث بفضــل سعى نسبة اكبر من الممارسين الى زيادة معارفهم ومهاراتهم ، وعــلاوة على أنه يفتح المجــال للتعاون مع زملاء المهنة على النطــاق الدولى(١٠٤)

المراجـع

1. American Library Association. Committee on Post-war Planning. **Post-war standards for public libraries.** Chicago, 1942. p. 7.

2. American Library Association. **Minimum standards for public library systems, 1966.** Chicago, 1967.

3. American Library Association. **Interim standards for small public libraries.** Chicago, 1962.

4. Withers, F. N. **Standards for library service : an international survey.** Paris, Unesco, 1974. p. 332.

5. Phillips, Barry J. et al. **Public libraries : legislation, administration and finance.** London, The Library Association, 1977. paragraph 33 (g).

6. Withers, op. cit., p. 132 - 133, 144 - 146.

7. Ibid., p. 133.

8. International Federation of Library Associations. Section of Public Libraries. **Standards for public libraries....Pullach/ München,** Verlag Dokumentation, 1973. p. 35 - 36.

9. احمد انور عمر . **المكتبات العامة بين التخطيط والتنفيذ** ط٢ القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ . ص ٢٣٨

10. Murison, W. J., " Public libraries, " In Lock, R. Northwood (ed.) **Manual of library economy.** London, Clive Bingley, 1977. p. 108.

11. Wheeler, Joseph L. and Goldhor, Herbert. **Practical administration of public libraries.** New York, Harper and Row, 1962. p. 83 - 85.

12. احمد انور عمر . نفس المصدر السابق ؛ ص ٥٦ — ٥٧

13. McClure, Charles R., " Library managers : can they manage ? Will they lead ? " **Library Journal** 105 : 2388 - 2391, November 15, 1980.

14. Sharr, F. A., " What does a cheif librarian do ? "...**Assistant Librarian,** 51 (1) : 7 - 8, January 1958; McColvin, Lionel R., " Reading and administration : some thoughts on " What does a chief librarian do ? " **Library World,** 59 : 159 - 161, June 1958.

15. American Library Association. Personnel Publications Committee. **Personnel organization and procedure : a manual suggested for use in public libraries.** 2nd ed. Chicago, 1968. p. 8.

16. Jefferson, George. **Public library administration.** 2nd ed. London, Clive Bingley, 1969. p. 73-74.

17. Wheeler and Goldhor, **op. cit.,** p. 75 - 76.

18. Samuelson, Howard, ' The practicing librarian : increasing public library productivity, " **Library Journal,** 106 : 309-311, February 1, 1981.

19. Shaffer, Kenneth R., " The library administrator as negotiator: exit the boss, "**Library Journal,** 100 : 1475 - 1480, September 1, 1975.

20. Baughman, James C., " The invisible director : the emerging metropolitan library executive, " **Library Journal,** 105 : 1357 - 1361, June 15, 1980.

21. McColvin, Lionel R. **Public library services for children.** Delhi, Universal Book & Stationery, 1974. p. 57 - 58.

22. Harrod, Leonard Montague, **Library work with children, with special reference to developing countries.** London, Andre Deutsch, 1969, p. 22 24.

23. Van Vliet, Virginia, " The fault lies not in our stars - the children's librarian as manager, " **Canadian Library Journal** 37 : 327 - 329, October 1980.

24. Gross, Elizabeth H. **Public library service to children.** Dobbs Ferry, N. Y., Oceana Publications, 1967. p. 43, 49.

25 البنهاوى ، محمد أمين . « رواية القصص والقراءة للاطفال » فى كتابه **عالم الكتب والقراءة والمكتبات** . جدة ، دار الشروق ، ١٩٨٠. ص ٩٣ — ٩٨ .

26. Wilson, Pauline, " Children's service and power : Knowledge to shape the future, " **Canadian Library Journal,** 37 : 321 — 326 October 1980.

27. Fenwick, Sara Innis, " Library service to children and young people, " **Library Trends,** 25 (1) : 329 - 360, July 1976. p. 350.

28. Mortimore, Arthur D. **Branch libraries.** London, Andre Deutsch 1966, p. 115 - 116.

29. McColvin, **Public library services for children, op. cit.,** p. 89 - 90.

30 Chelton, Mary K., " Educational and recreational services of the public library for young adults, "**Library Quarterly,** 48 488 - 498, October 1978.

31. Fine, Sara, " The librarian as youth counselor, " **Drexel Library Quarterly,** 14 (1) : 29 - 44,January 1978.

32. Young, Rosemary, " The young adult librarian as an administrator, " **Drexel Library Quarterly,** 14 (1) : 19-28, January 1978.

33. Gregory, Ruth W. and Stoffel, Lester L. **Public libraries in cooperative systems : administrative patterns for service.** Chicago, American Library Association, 1971. p. 203.

34. Childers, Thomas A., "The future of reference and information service in the public library, " **Library Quarterly,** 48 : 463 - 475, October 1978.

35. البنهاوى ، محمد أمين . « حاجة المكتبات الى امناء المعلومات » فى كتابه : **عالم الكتب والقراءة والمكتبات** . جدة ، دار الشروق ، ١٩٨٠ . ص ٢١٣ — ٢١٩

36. Brown, Eleanor Frances. **Bookmobiles and bookmobile service.** Metuchen, N. J., Scarecrow Press, 1967. p. 144.

37. احمد أنور عمر . نفس المصدر السابق ، ص ١٨٢

38. Brown, Eleanor, **op. cit., p. 142 - 143.**

39. Williams, Raymond Everett, " Personnel and bookmobile service," **Library Trends, 9** (3) : 300-306, January 1961.

40. Eastwood, C. R. **Mobile libraries.** London, Association of Assistant Librarians, 1967. p. 129.

41. Brown, Eleanor, **op. cit.**, p. 146 - 148.

42. Eastwood, **op. cit.**, p. 130.

43. Brown, Royston. **Public library administration.** London, Clive Bingley, 1979. p. 32.

44. Tunley, Malcolm. **Library structures and staffing systems.** London, The Library Association, 1979. p. 19.

45. Brown, Royston, **op. cit.**, p. 32.

46. Gregory and Stoffel, **op. cit.**, p. 129 - 130.

47. Jones, Ken H., " Staff deployment, " **New Library World,** 73 : 320 - 323, June 1972.

48. Major, Ralph, " Team librarianship, " **Assistant Librarian,** 72 (12) : 154 - 157, December 1979.

49. Tunley, **op. cit.**, p. 25.

50. Sager, Don, " The comfortable pullman : administrative creativity on the siding, " **American Libraries, 1 : 587 - 592,** June 1970.

51. Overington, Michael A. **The subject departmentalized public library.** London, The Library Association, 1969. p. 76 f.

52. Mc Clellan, Archibald W., " Organisation of a public library for subject specialisation, " **Library Association Record,** 57 : 296 - 303, August 1955.

53. Wheeler, Joseph L., and Goldhor, Herbert. **Wheeler and Goldhor's practical administration of public libraries,** completely revised by Carlton Rochell. New York, Harper, 1981. p. 190 - 191.

54. Figures 1 and 2 : Overington, **op. cit.**, p. 136, 144; Figure 3 : Wheeler and Goldhor (1981), **op. cit.**, p. 106; Figure 4 : Tunley, **op. cit.**, p. 21 : Figure 5 : Gregory and Stoffel, **op. cit.**, p. 132.

55. **Wheeler and Goldhor's practical administration... (1981), op. cit.**, p. 77.

56. Myers, Margaret, " Employee selection practices, " In Chen, Ching-chih (ed.) **Library management without bias.** Greenwich,Conn., JAI Press. 1980. p. 113 - 125.

57. Stebbins, Kathleen B. **Personnel administration in libraries** 2nd ed. New York, Scarecrow Press, 1966. p. 133-134.

58. **Wheeler and Goldhor's practical administration ... (1981), op. cit.**, p. 75.

59. Zerface, W. A., " No more excuses : hire the handicapped, " **Wilson Library Bulletin**, 51 : 656 - 660, April 1977.

60. Edwards, Ronald J., " Staff organisation, " In Lock, R. Northwood (ed.) **Manual of library economy.** London, Clive Bingley, 1977. p. 402-416, p. 413.

61. **Wheeler and Goldhor's Practical administration... (1981), op. cit.**, p. 76.

62. Trainer, Leslie, " Metro workshop on Volunteers in Libraries sparks controversy, offers practical advice, " **American Libraries**, 7 : 666 - 667. December 1976.

63. Sannwald, William W. and Hoffman, Catherine N., " Volunteers in Ventura County. " **Library Journal**, 107 : 681 - 682, March 15, 1980.

64. Getz, Malcolm. **Public libraries : an economic view.** Baltimore Johns Hopkins University Press, 1980. p. 34, 41.

65. **Wheeler and Goldhor's practical administration** ... (1981), **op. cit.,** p. 278 - 279.

66. سيد حسب الله .. **مبانى المكتبات من وجهة نظر المكتبيين** . الرياض ، معهد الادارة العامة ، ادارة البحوث والاستشارات ، ١٩٧٦ . ص ١٩

67. I F L A, **Standards for public libraries,** op. cit., p. 50 - 51.

68. American Library Associatioon. Personnel Publications Committee. **Personnel organization and procedure, op. cit.,** p. 18.

69. Mortimore, **op. cit.,** p. 35.

70. **Ibid.,** p. 36.

71. **Personnel policies in libraries,** ed. by Nancy Patton Van Zant. New York, Neal-Schuman, 1980, p. 259, 264.

72. **Wheeler and Goldhor's** practical **administration** ... (1981). **op. cit.,** p. 72 - 73.

73 Rebenack, John H., " Public libraries, U. S., " **In Encyclopedia of library and information science,** ed. by Allen kent and Harold Lancour. New York, Dekker, 1968. Vol. 24, p. 301.

74. Doughty, K., A., " In-service training, " In **Looking at ourselves;** papers read ... at Library Association ... Conference, Cambridge, 1970. London, The Library Association, 1970. p. 20 — 31.

75. Brown, Royston, **op. cit.,** p. 52.

76. Baumfield, Brian H,, " Attitudes and authority : a personal examination of the public library scene, " **Journal of Librarianship,** 2 : 22 - 32, January 1970.

احمد انور عمر . **نفس المصدر السابق** ، ص ٢٣٦

78. الأمين ، عبد الكريم ابراهيم وآخرون . **ادارة المكتبة** . بغداد ، الجامعة المستنصرية ، ١٩٨٠ . ص ٥٨

79. Batchelder, Mildred L. **Public library trustees in the 1960's.** Chicago, American Library Association, 1969. p. 7.

80. **Wheeler and Goldhor's practical administration** ... (1981), **op. cit.**, p. 32.

81. **Ibid.** p. 43.

82. احمد انور عمر . **نفس المصدر السابق** ، ص ٢٣٦

83. الأمين ، عبد الكريم ابراهيم وآخرون . **نفس المصدر السابق** ، ص ٦٠–٦١ 77.

84. Nelson, Charles and Associates. **Public library systems in the U. S.** Chicago, American Library Association, 1969. p. 253.

85. Jenkins, Harlod R. **Management of a public library.** Greenwich, Conn., JAI Press, 1980. p. 16-17.

86. Young, Virginia G., " Trustee relationships with librarian and staff, " In Young, Virginia G. (ed.) **The library trustee: a practical guidebook.** 3rd. ed. New York, Bowker, 1978. p. 32 - 37.

87. Rebenack, **op. cit.**, p. 298 - 299.

88. Ladenson, Alex, " The trustee and the law, " In Young, Virginia G. (ed.) **The Library trustee : a practical guidebook** 3rd ed. New York, Bowker, 1978. p. 53 - 59.

89. **Wheeler and Goldhor's practical administration** ... (1981) **op. cit.**, p. 42.

90. Young, Virgina G., **op. cit.**, p. 37.

91. **Wheeler and Goldhor's practical administration** ... (1981). **op cit.**, p. 51.

92. Jenkins, **op. cit.**, p. 137 - 138.

93. Marchant, Maurice P., "Participative management in libraries, In Stone, Elizabeth W. (ed.) **New directions in staff development.** Chicago, American Library Association, 1971. p.28-38.

94. **Wheeler and Goldhor's practical administration** ... (1981). **op. cit.**, p. 52.

95. Ryan, Sydney L., " Library services for decision makers, " In Library Association of Australia. **Proceedings of the 19th Conference,** ed. by Anne B. Hobart. Tasmania, 1977. p. 219 - 230.

96. Jenkins, **op. cit.**, p. 142.

97. Neely, Glenda S. and Demos, John T., ' We can't go on meeting this way, " **Journal of Academic Librarianship,** 5 (6) : 322 - 325, January 1980.

98. Dickinson, Dennis W., " Some reflections on participative management in libraries, " **College and Research Libraries.** 39 : 253 - 262, July 1978.

99. Barnes, Melvin, " The public librarian of the future, " In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship.** London, The Library Association, 1976. p. 245 - 261.

100. Bungay, F. J., " The future librarian — what do we need ? What do we achieve ? " In **Looking at ourselves;** papers

read ... at Library Association ... Conference, Combridge, 1970. London, The Library Association, 1970. p. 12-19.

101. Blasingame, Ralph and Lynch, Mary Jo, " Design for diversity ; alternatives to standards for public libraries, " In **Studies in library management**, vol. 3, ed. by Gileon Holroyd. London, Clive Bingley, 1976. p. 32.

102. Tomlinson, Norman, " Our professional frustrations, " **New Library World**, 78 (919) : 9, January 1977.

103. Priestly, Alma, " Public librarian : a programmed new image, "**New Library World**, 76 (902) : 159-160, August 1975.

104. Wedgeworth, Robert, " Prospects for and effecting changes in the public library, " **Library Quarterly**, 48 : 531 - 541, October 1978.

الفصل الخامس

العاملون فى المكتبات المدرسية

المحتويات

عـــدد العـــاملين

ليس من السهل تقـــرير الاعداد الملائمة للعمل في المكتبات المدرسية لعـدة أسباب ، من بينهـــا اختلاف تلك المكتبات من حيث المستوى (ابتدائي ـــ متوسط ـــ ثانوى) ، وعدد من تقــدم لهم خدماتها من التلاميذ والمدرسين وطبيعـــة الخدمة القـــائمة فيها ، وخاصة بعـــد أن تطورت المكتبة المدرسية تطورا ملحوظـــا في العقـــدين الأخيرين وأصبحت تحتوى ـــ في بعض البلدان ـــ على جميع المواد التعليمية بكـــافة صورها وأشكالها ، وبعـــد أن تغـــير اسم المكتبة المدرسية الحديثة نفسه الى مسمـــيات مختلفة مثـــل « مركز المصـــادر » Resource center و « مركز مصادر التعلم » Learning resource center و « مركز الوسائل التعليمية » Media center بل ان البعض يحلو له أن يسميها « المكتبة الشاملة » نظرا لاحتوائها على المواد المطبوعة وغير المطبوعة واجهزتها .

وتقـــول « لوسيل فارجو » ان المكتبات المدرسية في الماضي كثيرا ما ارتكبت خطأ جعل الهيئة العاملة تتوقف الى حد كبير على عدد التلاميـــذ الملتحقين ، دون التفات الى العوامل الاخـــرى مثل عدد من يحضرون الى المكتبة (وليس عدد التلاميذ الملتحقين بالمدرسة) ونوع المدرسة (اكاديمية ـــ تجريبيـــة ـــ مهنية) وحجم مجموعة الكتب التى تضمها المكتبة ، ومبنى المكتبة (وهل هو يتألف من حجرة واحدة أو اكثر ، وهل الغرف متصـــلة أو منفصلة ؟) ، وكمية نشاط المكتبة الذى تتطلبه الواجبات المـدرسية ، وهل تقـــوم المكتبة أو لاتقوم بوظائف قاعة الاستذكار ؟ ... الى غير ذلك من العوامل التى يستعصى حصرها ، والتى تتأثر بالظروف والبرامج المحلية الى درجة يتعـــذر معهـــا وضع مستويات ثابتة لحجم الهيئة العاملة(١) .

لكن المشكلة ليست في العوامل آنفـــة الذكر بقـــدر ما هى في استعداد المدرسة ، وبصفة خاصة في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة ، لتعيين مكتبى مؤهل متفرغ ـــ ولا اقول اكثر من مكتبى واحد ـــ يتولى شؤون المكتبة . فقد دعت الظروف واغلبها مالية في كثير من الدول ، ولا سيما في الدول النـــامية ودول العـــالم العربي ، الى اسناد مسؤولية المكتبة الى واحد من المدرسين ، بل أن المكتبة المدرسية في المرحلتين المذكورتين (الابتدائية والمتوسطة) ليس لهـــا وجود اساسا في بعض تلك الدول ، وان وجدت فهى لاتتعدى غرفة صغيرة بهـــا بعض الاثاث والمواد التعليمية دون ان تتـــاح الفـــرص المـــلائمة للقراءة والاطلاع وتيسير وصول التلاميذ والمدرسين الى ماتحويه المكتبة من مواد علمية وثقـــافية .

غير ان الصورة ليست قاتمة الى هذا الحد ، فلازالت دول نعتبرها متقدمة مثل بريطانيا عاجزة عن توفير مكتبيين متفرغين للعمل حتى فى مكتبات المدارس الثانوية ، وفى ذلك يقول « موريس » ان الأكثرية من المدارس الثانوية فى بريطانيا ليس لديها مكتبيون متفرغون ، وان الوضع التقليدي يقتصر على تشغيل احد المدرسين بالمكتبة جزءا من الوقت (عادة وقت فراغه) وان جدول عمله قد يشتمل احيانا (وليس دائما) على فترات تخصص لادارة المكتبة ، فان توفرت فهى عادة غير كافية ، كما ان جدوله يشتمل على أوقات يقضيها فى المكتبة مع بعض الفصول الدراسية (وليس كل الفصول) . ويضيف « موريس » قائلا ان مكتبى المدرسة بحاجة لأن يرى كل التلاميذ فرادى أو جماعات بالمكتبة من حين لآخر ، فان كان عليه أن يباشر التدريس فليس فى استطاعته مساعدة المستفسرين والقيام بأعباء المكتبة فى الوقت ذاته ، فهو اذن فى حاجة الى وقت كاف لكلتا المهمتين(٢) .

وقد حاول « ويدرز » — على الرغم من الصعوبات القائمة — الوصول الى توصيات عامة بشأن أعداد العاملين فى المكتبات المدرسية من خلال دراسته للمعايير المهنية فى عدد من الدول ، فلم يحالفه التوفيق. فهو يذكر أن المدارس فى استراليا التى بها ما يزيد عن ٢٥٠ تلميذا تتطلب مكتبيا واحدا متفرغا ، لا يشترط فيه أن يكون مؤهلا ، وانما أن يجمع بين مؤهل التدريس والتدريب على اعمال المكتبات . وفى كندا تحدد المعايير مكتبيا لكل ٣٠٠—٥٠٠ تلميذ ، دون اشتراط درجة التخصص لمزاولة العمل ، بل يكتفى بالحد الادنى من التدريب المكتبى . وفى جمهورية المانيا الاتحادية تنص المعايير على وجوب تشغيل مكتبى مؤهل فى المدارس التى بها اكثر من ١٫٥٠٠ تلميذ . أما فى بريطانيا فان جمعية المكتبات هناك توصي بمكتبى مؤهل متفرغ للمدرسة التى بها ٨٠٠ تلميذ أو اكثر ، الى جانب عدد ثابت من المساعدين . كما تشترط المعايير فى الولايات المتحدة (١٩٦٩) تعيين أخصائى فى الوسائل التعليمية لكل ٢٥٠ من التلاميذ ، بمعاونة عدد من المساعدين يختلف باختلاف عدد التلاميذ فى المدرسة الواحدة ، فاذا كان بالمدرسة الفان من التلاميذ او اقل فان النسبة هى ٢ فنى أو معاون : ١(واحد) أخصائى وسائل ، أما اذا زاد العدد عن الفى تلميذ فيمكن للنسبة ان تقل عن ذلك . وفى كل الاحوال لا يجب أن تتدنى نسبة المساعدين عن اثنين أحدهما فنى والآخر معاون . (٣)

هذا وتشير « مارى دوجلاس » فى كتابها الشهير عن مكتبة المدرسة الابتدائية الى انه فى الكثير من البلدان حيث يتعذر تعيين مكتبى متفرغ فى كل مدرسة ابتدائية يكون الحل الوسط تعيين شخص واحد مدرب ومؤهل

مكتبيا للعمل فى عـــدة مدارس والاشراف على مكتباتها ، مع تعيين مدرس مكتبى يتولى أمر كل مدرسة الى جانب عمله بالتدريس ، بحيث يخصص المكتبى المؤهل يوما فى الاسبوع على الاقـــل لكل مدرسة ، وبحيث يكون جدول حصص المكتبة مرنا لدرجة كافية لاتاحة الفرصة للتلاميذ والمدرسين لأن يلتقوا به بصفة دورية . (٤)

فئــات العــاملين فى المكتبــة المدرســية :

الوظــائف والمؤهــلات والواجبــات

يحتاج جميع العـــاملين فى المكتبة المدرسية التقليــدية او فى مركـــز الوسائل التعليمية الحــديث الى مهارات مكتبية وتعليمية وتربوية من مستوى عال . فبالاضافـــة الى المهارات المكتبية المعروفة مثل تنظيم المعرفة واختيار المواد واستبعادها واعارتها ... الخ ، لابد لهم من دراية كافيـــة بالطرق التى يفكر بها الاطفال ، وبكيفية تنمية أفكارهم ، ومن اقتناع باهمية الاسترجاع الثابت للمعلومات من المواد لتنظيم الفكر . ان عليهم اتخـــاذ تشكيلة منوعـــة من الادوار — كمعلمين ومستشارين وموجهين . لابد لهم من معرفـــة كيف تفسر الاهـــداف التربوية وكيف تشخص وتحلل رغبات واحتياجات التلاميـــذ .

على أن توفر كل المهارات السابقة فى شخص واحـــد أمر بعيـــد الاحتمال . ومع ذلك فلا يجب أن نسلم بمبـــدأ الفصل بين المكتبى والمعـــلم، بين الحارس والقيم على الكتب والحارس والقيم على الاطفـــال . ففى المكتبة المدرسية لا وجود للمكتبى الذى لا يعرف كيف يدرس أو يفهم فى أمور التعليم ، كما ان العكس صحيح أيضا ، فلا يمكن أن نسميه بحـــق معلما مهنيا من لا يعرف شيئا عن المهارات المكتبية . ما نحن فى حاجة اليه هو فريق تعليمى متكامل ، فريق يفهم فى أمور المعرفة وتنظيمها ومصادرها ، حتى يمكنه الاستفادة من أخصائى الوسائل والعمل معه . وبالمثل فـــان أخصائى الوسائل هـــو عضو فى هـــذا الفريق يفهم فى أمـــور التدريس والتربية ما يمكنه من تدريب زملائه المدرسين على استخـــدام الوســـائل وما يعاونه على أخـــذ مشورتهم فى تطويرها .

ويركز على أهمية العمل كفريق « مالكولم شيفرين » الذى يرى ان المعاهـــد العلميـــة والمدارس على وجه الخصوص ليست مكانا مناســـبا لجـــدال من نوع « من يفعـــل ماذا ؟ » فلا أمل لمناخ تعليمى صادق لاحراز اى نجاح من غير العمل الجماعى المتكامل ، كما أن الميـــدان متسع بما فيه

الكفاية لمهارات عـديدة . ومن رأيه ان الفريق يقـدم افضل الانجـازات عندما يحس اعضاؤه بالثقـة والطمأنينة ، وأنه بتحديد أدوارهم بصورة دقيقة وواضحة نجـد الحواجز القائمة بين اعضاء الفريق تتلاشى وتذوب ويبـدأ الفريق فى العمل بتآلف وانسجام ، أما اذا اهملنـا تحـديد الأدوار تحت زعم الاعتقاد الليبرالى الزائف بأنهم جميعـا تربويون فعندئذ تنشأ وتقـوم الحـدود الفاصلة ، وتأخـذ السـدود والحـواجز طريقهـا الى الظهور ، ويتعسر الاتصـال أكثر فأكثر(٥) .

وفى الجـزء التالى سوف أتناول بشىء من الافاضـة أكثر الوظائف انتشارا فى المكتبـات المدرسية ومراكز الوسائل ، وهى : المكتبى المتفرغ ، والمعـلم المكتبى ، وأخصـائى الوسائل التعليميـة ، ثم انتقـل بعـد ذلك لمناقشة دور كل من التلاميذ المساعدين والمتطوعين .

المكتبى المتفـرغ :

فى كتابه عن الخـدمة المكتبية فى المدرسة الابتدائيـة يناقش « حسن عبد الشافى » موضـوع المكتبى المتفرغ من الناحيـة المثالية النظـرية ومن وجهـة النظر الواقعية العملية ، ويقول انه من الناحية المثالية يفترض وجـود مكتبى متفرغ لديه تدريب كاف عن العمـل المكتبى ، فضـلا عن معـرفة كاملة بالمناهج الحديثة فى المدرسـة الابتدائية وطـرق التدريس بهـا ، اما من الناحيـة الواقعية والعمليـة فمن المتعـذر وجـود مثل هـذا الشخص فى الوقت الحاضر على الأقل ، ولذلك فانه من الأفضل اسـناد اعمال المكتبة الى احـد مدرسى المدرسة ، يجمـع بين التدريس فى مادته بالاضافة الى تقـديم الخـدمة المكتبيـة المدرسية . ويسـتطرد قائلا ان هـذا ليس بمستغرب ، فما زالت دول كثيرة تلجـأ الى نظـام المكتبى غير المتفرغ فى المدارس الابتدائية الصغيرة على الأقل ، اما فى المدارس الكبيرة التى يزيد عـدد تلاميذها عن ٤٠٠ تلميـذ فمن الأفضل تعيين مكتبى متفـرغ بهـا(٦) .

ومن الأردن يخبرنا « محمود الأخرس » ان وزارة التربيـة والتعـليم قد قررت اعتبارا من أواخـر ١٩٦٥ أن يكون أمين المكتبة متفـرغا فى المدرسة الثانوية التى تحـوى مكتبة فى قاعة مؤثثة وعـدد كتبهـا لا يقل من الفى كتاب ، والا كان التخفيض من نصاب أمين المكتبة بمعـدل حصة لكل صف أو شـعبة . أما فى المدارس الاعـدادية فيكون التخفيض فيها بمعـدل ٣ حصص أسبوعيا ، وبمعـدل حصـتين اسبوعيا فى المدارس الابتدائية(٧) . وفى مقـال آخـر أوضح نفس المؤلف أن احصائيـات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعـام الدراسى ١٩٧١ — ١٩٧٢ قد بينت

ان نسبة عـــدد أمناء المكتبات المتفرغين في التعليم الثانوي بلغت ٦٧ر١٣٪ من مجمـــوع العاملين في مكتبات المدارس الثانوية(٨) .

وفي العـــراق ينص نظام المكتبات المدرسية (١٩٧٤) في مادته السابعه على أنه يفضل اختيار المشرف على المكتبة من ذوي الخـــبرة والاهتمام بالمكتبات وممن سبق لهم التدريب على شؤونهـــا من بين أعضاء الهيئه التعليميـــة او من المكتبيين المتخصصين . كمـــا قسمت المـــادة الثـــامنه المكتبات المدرسية الى ثلاث مراتب صغيرة ومتوســـطة وكبيره وفقـــا لسعة محتوياتها وتوافر الامكانات لهـــا وعـــدد التلامذة او الطلاب في المدرسة التي تنتمي لهـــا . كمـــا يتم اعفـــاء المشرفين على المكتبـــة من ساعات أنصبتهم الاسبوعية من الدروس تبعـــا لمـــا يأتي : المكتبـــة الصغيرة ـــ ٤ ساعات ، المكتبة المتوسطة ـــ ٨ ســـاعات ، والمكتبـــة الكبيرة ـــ ١٦ ساعة(٩) .

وفي الكويت يذكر « محمود الاخرس » في أعقـــاب زيارة قام بهـــا (١٩٧٠) لبعض مكتبات المدارس هنـــاك أن الوقت الممنـــوح للنشـــاط المكتبي يعتمـــد على حجم المدرسة وعـــدد طلابهـــا ، ففيما يتوافر أمين مكتبة وموظفـــان متفرغون في مكتبة احـــدى المدارس ، نجـــد ان عـــددا كبيرا من المدارس يتوافر فيهـــا أمنـــاء مكتبات يقـــومون بالتعليم والاشراف على المكتبة مناصـــفة في الوقت المطلوب منهم في الجـــدول الدراسي ، فيقومون بالتعليم نصف عـــدد الحصص ، وأما النصف الثـــاني فللاشراف على المكتبـــة(١٠)

من كل ما تقـــدم يتضح لنا ان المكتبي المتفـــرغ للعمـــل في المكتبات المدرسية العربية لا وجـــود له في اغلب الأحيان ، وإن في الحـــالات النادرة التي يتوفر فيها المكتبي المتفـــرغ نجـــد مؤهلاته لا ترقى عـــادة الى مستوى مؤهلات زملائه العـــاملين في القطاعات الأخـــرى من المكتبات مثل الجامعية والعـــامة ، فهو عـــادة غير حاصـــل على شهادة التخصص (بكالوريوس/ليســانس) في المكتبات ، وان كان قد تلقى تدريبـــا مهنيا في أغلب الأحـــوال .

وبصرف النظـــر عن التأهيـــل المهني للمكـــتبي المتفـــرغ وما اذا كان حاصـــلا على درجة جامعيـــة في التخصص ، فان هنـــاك بعض السمات الشخصية والفكـــرية التي يجب أن تتوفر فيه . من هـــذه السمات ـــ كما تقول « لوسيل فارجـــو » ـــ الحماسة ، والود ، والمبادأة ،

والروح التعاونية ، واليقظة الفكرية . وتضيف ان هذه وحدها لا تكفى ، اذ ان رجال الادارة المدرسية فى بحث دائم عن المكتبى القادر على خلق الجو السليم فى المكتبة ، ذلك الجو الذى وصف بطرق شتى على انه جو المدفأة ، الجو الذى يساعد على نمو عادة القراءة ، الجو الذى يجعل من الساعة التى تقضى فى المكتبة تجربة سارة مشبعة . ثم انه لابد من ان يكون متمتعا بالصحة والعافية وبالمرونة البدنية والذهنية ، فهو سوف يختلط اختلاطا وثيقا لساعات طويلة بالشباب الملح المتوثب والمزعج فى بعض الأحيان ، فهل يتلقى كل هذا دون أن يصبح عصبيا أو سليط اللسان ؟ هل يكون وجوده فى المدرسة حافزا ومشوقا ؟ هل هو قادر على تثبيت أقدامه فى المدرسة ، لا عن طريق معرفته بالكتب فحسب ، بل وبفضل شخصيته الجذابة ، الخالية من الأهواء ، المنطلقة بروح المرح والشفافية ، التى تمكنه من اذابة المضايقات الصغيرة فى ابتسامة أو ضحكة مرحة ؟ ان رجال الادارة المدرسية باختصار يريدون من المكتبى المتفرغ أن يكون انبساطيا لا انطوائيا ، شخصا يحب الناس كما يحب الكتب ، ويتوافر لديه الفهم — لا المسلك العاطفى — نحو التلاميذ ، ويستطيع أن يدير شؤون مملكته بيقظة وبأقل قدر مستطاع من الاحتكاك(١١) .

ويضم « موريس » الى السمات السابقة صفات اخرى مثل البصيرة ، والقدرة على الاتصال ، وتنوع الاهتمامات ، والمشاركة الوجدانية ، وتقبل المقترحات والأفكار ، والحكمة فى اختيار الأولويات . ويقول انه لتحقيق أقصى الفوائد من المكتبة المدرسية يجب على المكتبى المتفرغ أن يكون مطلعا على اتجاهات الفكر التربوى ومدركا لمدى اسهام المكتبة فى خدمة المناهج الدراسية وطرق التدريس وتنمية الشخصية لدى التلاميذ ، كما يجب أن يكون قادرا على فرض الانضباط بين التلاميذ لدى استعمالهم للمكتبة ولذلك لابد له من خبرة عملية فى علم نفس الاطفال ومهارة فى ادارتهم (١٢) .

أما واجبات المكتبى المتفرغ فهى عديدة . وقد قام « الفى فاضل ابراهيم » بحصرها طبقا للنشرة التى اصدرتها وزارة التربية والتعليم المصرية فى عام ١٩٦٢ والتى تقسم واجبات مكتبى المدرسة الى : واجبات تربوية — واجبات ثقافية — واجبات اجتماعية وقومية — واجبات ادارية — واجبات مالية — واجبات فنية — وواجبات نحو نفسه(١٣) .

ويكاد يكون التقسيم السابق هو نفس التقسيم الذى أورده « مدحت كاظم » فى كتابه عن المكتبة المدرسية ، وان كان الاخير قد اجمل الواجبات

فى اربعة اقسام هى : الواجبات التربوية ـ الواجبات الثقافية والاجتماعية ـ الواجبات الفنيه ـ والواجبات الادارية والمالية . كما قام « مدحت كاظم » بتقسيم الواجبات التربوية الى نوعين : واجبات نحو التلاميذ ، وواجبات نحو المدرسين . فمن واجبات المكتبى نحو التلاميذ تدريبهم على اساليب البحث العلمى وكتابة المقالات ، وتنفيذ برنامج حصه المكتبة ، وتسجيل ملاحظاته عن ميول التلاميذ القرائية ، واشراك التلاميذ فى نواحى النشاط المختلفة فى المكتبة ، والعمل على زيادة اقبالهم على الكتب ، وتشجيع المتفوقين منهم على رواية القصص والتحدث الى زملائهم عن الكتب . اما واجباته التربوية نحو المدرسين فمنها اخطار مدرسى المواد المختلفة بكل جديد يظهر من الكتب والمجلات ، وعمل قوائم ببليوجرافية بما يجد فى المكتبة من مطبوعات لها صلة بالمناهج كى يسترشد ويستعين بها المدرسون عند تحضير الدروس ، ومنها ايضا تشجيع المدرسين على الاستعارة والتعاون معهم فى متابعة ميول التلاميذ القرائية وتسجيلها واخطار المدرسين بأسماء التلاميذ الذين ينصرفون عن القراءة .

ومن الواجبات الثقافية والاجتماعية تخصيص ركن بالمكتبة لموضوعات الساعة والنواحى القومية ، واعداد نشرات موجزة تلقى ضوءا على الأحداث الجارية وتبصر التلاميذ بها ، وتكليف التلاميذ بعمل بحوث فى هذه النواحى ، وتنظيم حلقات مناقشة مع مؤلفى الكتب وبخاصة الكتب القومية ، وانتهاز فرصة زيارة الشخصيات الهامة للوطن لعرض كل ما يعرف التلاميذ بهذه الشخصيات ومركزها الدولى .

اما الواجبات الفنية فتتمثل فى اختيار الكتب وتنظيم المجموعات كالتصنيف والفهرسة ، وتدريب التلاميذ على المهارات المكتبية ، واقامة سجل احصائى للنشاط المكتبى ، وانشاء أرشيف للمعلومات من مقالات الصحف والمجلات ومقالات التلاميذ ومدرسيهم وبحوثهم ، وأعمال الاعارة ، والدعاية للكتب والاعلان عنها من خلال مجلات الحائط ولوحات العرض ومجلة المدرسة والمعارض الدائمة والمؤقتة والاذاعة المدرسية والندوات .

ومن اهم الواجبات الادارية والمالية العناية بنظافة المكتبة والمحافظة على مظهرها ورونقها ، والالمام بالنظم واللوائح ، واعداد السجلات والدفاتر المختلفة ، وانشاء ملفات لحفظ المستندات المؤيدة لكل ناحية من نواحى عمله ، وجرد المكتبة سنويا بهدف وقوف الرؤساء المسؤولين على سلامة « العهدة » والتأكد بصورة واضحة

من تنفيذ اللوائح والنظم المخزنية ، عنـــاية وصيانة وحفظا ، واخيرا اتمام اجراءات التسليم والتســـلم عند صـــدور امر تعيين مكتبى جديد أو نقله أو انهـــاء مدة خدمته(١٤) .

المعـــــلم المكتبى :

ظهرت الحـاجة الى المعلم المكتبى فى المدارس بمختلف مراحلهـــا نتيجة مباشرة وطبيعية للنقص الفـــادح فى اعـــداد المكتبيين المتفرغين من جهـــة ولقلة عـــدد التلاميذ فى بعض المدارس من جهـــة اخـــرى . ويسعى معظم المعلمين المكتبيين للالمـــام بالمهـــارات المكتبيـــة الأساسية اللازمة لعملهم . وقد يستفيد البعض منهم من مساعدة التلاميذ أو من تلقى النصح والعـــون من جهة مسؤولة مثل ادارة المكتبات المدرســـية التابعة لوزارة التعليم ، أو من خـــدمات بعض الموظفين الكتابيين ، لكنهم لا يتمكنون عادة من تركيز الاهتمـــام والعناية بالمكتبة بالقـــدر الـــذى يمكنهـــا من اداء رسالتهـــا على الوجه الأكمـــل .

ويشير « موريس » الى ان هـــذا النموذج الفـــريد فى الجمـــع بين التدريس وتقـــديم الخـــدمة المكتبية له ميزة بارزة فى الربط المباشر والمحكم بين المكتبة وأعمـــال المدرسة اليومية . لكـــن عندما تزداد المدرســـة اتساعا وتعقيدا ، وعندما يشتد الاعتمـــاد على المكتبـــة فى تقديم خدمات مختلفة للعملية التعليمية ، فان دور المعـــلم المكتبى فى ابســـط صـــوره لابد وأن يتضـــاءل ويـهـــار . ذلك أن مهمـــة المدرس فى الاشراف على المكتبة وادارتهـــا اضافة الى اعبـــاء التدريس الثقيـــلة لهى مهمة قاسية كثيرة المطالب(١٥) .

ومن جهـــة ثانية يلاحـــظ « حسن عبد الشافى » ان اختيار المدرس الذى تسند اليه أمانة المكتبة يجب أن يتم وفقـــا لاستعدادات شـــخصية معينة وليس لكـــونه يعـــانى مرضا أو لفشله فى التدريس ، لأن اختيارا كهـــذا لا يحافظ على وضع المكتبة وضرورتهـــا التربوية فى داخل الكيـــان المدرسى ، وانمـــا يحطمهـــا ويتسبب فى القضاء عليهـــا ، فضـــلا عن فشل الخـــدمة المكتبية فى اى هـــدف من أهدافهـــا . ولذلك فمن أهـــم الأمور التى يجب العمل على تحاشيها مسالة اسناد المكتبة الى احد المدرسين لا لشىء الا لأنه قد فشـــل فى اماكن أو اعمـــال اخـــرى ، او لأن لـــديه حصصا خاليـــة(١٦) .

على أن الدور المزدوج للمعلم المكتبى صاحبه نقاش واسع فى السنين الاخيرة ما بين مؤيد ومعارض . فالمؤيدون من أمثال « عبد الرحمن الشيخ » يرون أن قيام المكتبى بالتدريس والانشطة الأخرى كالتوجيه القرائى والاشراف على اصدار الكتاب السنوى لنشاطات المدرسة وغيره لا يضر بالعمل المكتبى كما قد يتبادر الى اذهان البعض ، بل العكس تماما هو الصحيح ، اذ أن قيام المكتبى بالتدريس يجعله يلم بمتاعب المهنة ، ويكون قريبا أكثر من استيعاب المقررات الدراسية ، كما أن عملية التدريس تتيح له فرصة لتعرف مستويات ذكاء التلاميذ ومعرفة قدراتهم الاستيعابية ، مما يجعل اختياره للمواد المكتبية لمكتبته أكثر واقعية وانضباطا وملاءمة لحاجات الطلبة العقلية والنفسية والاجتماعية ، كما أن قيام المكتبى بالتدريس يعطيه فى نظر الطلبة بعدا علميا ، خاصة فى البلدان التى ما زال ينظر فيها لأمين المكتبة على انه موظف فاشل ، أو مدرس غير ناجح أبعدوه للمكتبة ، أو رجل من سقط المتاع . ويضيف « عبد الرحمن الشيخ » أن رئيس قسم اللغة العربية او مدرس أول اللغة العربية غالبا ما يكون هو المكتبى ذاته ، أى يشغل منصب أمين المكتبة الى جانب عمله . ويقول ان هذه الفكرة ليست من بنات أفكاره ، اذ أن رئيس قسم اللغة الانجليزية فى كثير من المدارس الثانوية الأمريكية هو نفسه أمين المكتبة(١٧) .

ومن المؤيدين للدور المزدوج أيضا « مالكولم طنلى » الذى يعتقد أن أكثر المكتبيين نجاحا فى المكتبات المدرسية هم الذين لهم نصيب فى عضوية هيئة التدريس ، الأمر الذى يعين المكتبى على التغلب على اى احساس بالعزلة من جراء كونه مهنيا وسط مهنيين من نوع آخر(١٨) .

أما المعارضون فلا يعترضون على الفكرة فى حد ذاتها وانما يتساءلون عن المؤهلات اللازمة للمعلم المكتبى ، وهل يكفى حصوله على درجة علمية تربوية أم بتوجيب حصوله على مؤهل مكتبى أيضا .. وفى ذلك تقول « جنيفر شبرد » ان أشد المناقشات قوة وتأثيرا حول المكتبيين المسجلين (المؤهلين) كانت على الدوام تلك التى اثارها المعلمون المكتبيون أنفسهم الذين يدركون مقدار ما يمكن للمؤهلين أن يقدموه من خبرة مهنية متفرغة ومعرفة بمصادر المعلومات خارج وداخل المدرسة وابتعاد عن التحيز لأى موضوع(١٩) .

وقد أوضح « شريجلى » أن الوضع المثالى يتحقق بحصول المكتبيين فى المدارس ومعاهد اعداد المعلمين على مؤهلات تربوية ومكتبية ، غير أن الجهات التى يمكن أن تقدم مناهج مصممة بناء على طلب

المدرسين محدودة جدا ، كما ان المنح الدراسية المقدمة من أجل الحصول على مؤهل عال ثان تعتبر فى حكم المستحيل . فمعظم الحاصلين على درجة عالية فى اى تخصص ، الذين كان من الممكن أن يوفروا مستوى رفيعا من الخدمة المتخصصة لو تم تدريبهم مهنيا ، وجدوا أنفسهم عاجزين عن الحصول على منحة اضافية تؤهلهم للعمل الفنى فى المكتبات. ثم يقول ان مما يدعو للسخرية أن مدارس المكتبات تستجيب لنداءات المهنة فى الوقت الذى يتقلص فيه الصرف الحكومى (البريطانى) العام ويقطع الحبل عن المؤهلين الجدد(٢٠) .

وفى تقرير اعده « نورمان بزويك » وزوجته « باربرا » فى عام ١٩٧٧ عن الحاجة الى مؤهل مزدوج للمعلمين المكتبيين فى بريطانيا ذكر المؤلفان ان ٧٪ فقط من مكتبات المدارس الثانوية لديها مكتبيون مؤهلون ، وأن العدد الاجمالى للمعلمين المكتبيين من حملة المؤهل المزدوج يقدر بحوالى ١٥٠ مع زيادة سنوية فى حدود ٢٥ معلما مكتبيا ، وأن المطالبة الالزامية بالمؤهل المزدوج مطالبة غير عملية وبعيدة التحقيق اقتصاديا . ويقول المؤلفان أن الحاجة الى مؤهل ثان تتوقف كثيرا على طبيعة المكتبة وواجبات التدريس فيها ، وان الهدف من الحصول على ذلك المؤهل الاضافى لا زال موضع شك . ويأمل المؤلفان فى النهاية من المهنة المكتبية أن تنظر الى هذا الاتجاه لا باعتباره خطرا يتهددها ولكن باعتباره نوعا من توسيع الفرص(٢١) .

وقد ناقش الزوجان « بزويك » مجددا فى عام ١٩٧٩ نوع وطبيعة الخلفية والخبرة اللتان تناسبان العاملين فى المكتبات المدرسية ، كما قاما باستعراض فكرة المؤهل المزدوج للمعلمين المكتبيين بعد أن تبين أن هناك فى بريطانيا مائتين من الحاصلين على ذلك المؤهل المزدوج وأن الرقم يتصاعد بمعدل ٣٠ ـ ٣٥ فى السنة ، وتوصلا الى اقتراح بجعل المهنة المكتبية المدرسية مهنة جديدة مستقلة(٢٢) .

كما لاحظت « مارى ميلن » أن الوقت المحدود الذى ينفقه المعلم المكتبى فى اعمال المكتبة كان سببا مباشرا فى تدهور الخدمة المكتبية بالمدارس الثانوية فى نيوزيلاندا . وبعد أن قامت بحصر واجبات وظيفة المعلم المكتبى أثبتت أنه يقف عاجزا تماما عن تطويرها ، ودعت الى الابقاء على تلك الوظيفة بشرط التفرغ الكامل والحصول على التدريب المناسب(٢٣) .

هــذا وقد حسم الأمر « سوزان وارد » و « فيليب ولســون » بقولهما ان فكــرة المؤهل المزدوج للعــاملين فى مكتبات المدارس فكــرة غير واقعية على الرغم من كونهــا مرغــوبة . فالاعــداد لهــذا المؤهل المزدوج يحتاج الى ســبع او ثمــانى سنوات من الدراسة ، كما أن المكتبى المؤهــل المتفرغ يمكنه أن يفيــد المدرسة اكثر بتقــديم خدمة مهنية رفيعة المستوى وبالعمــل خــلال العطلة الصيفية . يزيد على ذلك ان التزام مكتبى المدرسة بالتدريس يجب أن يقوم على أساس تعليم الأفراد أكثر منه على أساس تعليم الفصــول . وقد يبــدى المدرسون اهتمــاما أقل بالمكتبة التى يديرها أفراد من غير أعضاء هيئة التدريس ، ولكــن اذا كان المكتبى مشغولا تمــاما بتطوير المدرسة ومكتبتهــا فلا محــل لقــلة الاهتمــام تلك . ولا يجب أن ننسى أن العــاملين فى المكتبات الطبية أو القانونية لا يطلب منهم الحصــول على درجات علميــة متخصصة ، ومن هنــا فان التأهيل الطبيعى للعــاملين فى مكتبات المدارس يجب أن يتم من خــلال مناهج الدراسة فى مدارس المكتبات . أضف الى ذلك أنه بعــد مرور ثمانى سنوات من الدراسة فان الرواتب التى يتوقعهــا أصحاب المؤهل المــزدوج لابد وأن تكــون مرتفعــة ، مما قد يغــرى الكثيرين على ترك المهنــة المكتبيــة الى الأبــد لصالح التدريس(٢٤) .

اخصــائى الوســائل التعليمية :

بدأ الاقبال على تعيين أخصــائى الوسائل التعليمية مع بــدء التفكير فى تحويل المكتبة المدرسية التقليدية الى « مركز للوسائل التعليمية » فى أوائل الستينيات ، والذى نبتت فكرته ـــ كما يقول « بزويك » ـــ من احتياجات المناهج ومن رغبة المدرسين الجامحة فى التغيير ، مثلما كان الاتجاه نحو دمج المدارس والشمولية ورفــع سن تخــرج التلاميذ فى المدرســة دافعا قويا للمدارس لاعــادة النظــر فى المناهج الدراسية وطرق التدريس والأهداف التربوية(٢٥) . يضاف الى ذلك أن التطــور الهائل فى وسائل الاتصال وتعــديل المناهج ووسائل التعليم كل ذلك جعــل من تطوير أو انشــاء مركز الوسائل التعليميــة فى المدارس ضرورة ملحــة ليس فقط بهــدف رفــع مستوى التعليم بل كذلك لتيسير التعلم الذاتى مدى الحياة .

وقد تعددت أسماء هذا المركز الى حـد أدى فى بعض الأحيان الى الخلط والى درجة جعلت بعض الكتاب مثل « دين » يصف هـذا التعـدد بانه أقـرب ما يكون الى دعابة مسلية . فمن الأسـماء التى أطلقت عليه :

Resource materials center	Multimedia center
Educational resource center	Resource center
Multimedia learning center	Learning resource center
Media center	Library resource center
Instructional media center	Materials center

ويقول « دين » انه مهما اختلفت التسمية فان وجـود هذا المركـز يدل على أمرين اثنين : أن المكتبة أصبحت تحتوى على أنواع متعـددة من المواد التعليمية ، وأنها باتت تحتـل مركز القلب فى المدرسـة وبرنامجها التعليمى . (٢٦)

ومن المعروف أن بعض المكتبات المدرسية فى الوطن العربى كما فى الدول الاخرى يضم مستودعا صغيرا للمواد السمعية والبصرية التى يسمح للمدرسين ــ والمدرسين فقط ــ باستمارتها هى وأجهزتها . ويحـدث أحيانا أن توزع المواد على عـدد قليل من الأساتذة الذين لهم وحدهم حق استعمالها . أما فكرة مركز الوسائل الذى تجتـمع فيه المواد المطبـوعة والسمعية ــ البصرية بقصـد معاونة التلاميذ على التعلم الذاتى فلا زالت بعيـدة عن الانتشار .

وهنـا يبرز السؤال التالى : من الذى يمكنه الاشراف على مركـز الوسائل الحـديث وادارته ؟ هل هو المكتبى ؟ هل هو المعلم ؟ هـل هو الفنى المتخصص فى الوسائل ؟ ان الاجابة على سؤال كهذا ليست سـهلة ميسورة ، فنحن نعلم أن معظم البلدان بما فيها الاقطار العربية يعانى من عجز شـديد فى المكتبيين المؤهلين للعمـل فى مكتبات المدارس ، ثم ان المعلمين أو حتى المعلمين المكتبيين تنقصهم الخبرة فى استعمال الوسـائل السمعية ــ البصرية لاغراض التعليم . وبالمثل فان الفنيين المتخصصين فى الوسائل والذين تلقوا تدريبا لادارة مختلف أنشطة مراكز الوسائل ولديهم الرغبة فى العمل المدرسى نادرون .

يزيد على ذلك ما لاحظه « كولى » من أن هناك نوعا من العصبية المهنية بين المعلمين والمكتبيين ، وأن الفشل فى فهم الدور التعليمى للمكتبة صاحبه دفاع كل من الطرفين عن مجال نفوذه وتأثيره ، الى حـد وصف النقـاش

بينهما بأنه اصرار عقائدى أكثر منه تحليلا منطقيا . كما أن فكرة مركز الوسائل قد زادت من تفاقم الوضع ، اذ أن المهارات الفنية والمهنية اللازمة لتشغيله لا يمكن توفرها فى شخص واحد منهما . ونتيجة لذلك أخذ الجدل حول من يتولى مسؤولية وادارة المركز اهتماما أكبر من مناقشة كيف يتحقق منه أعظم النفع للمستفيدين . وكان جوهر المشكلة الاعتقاد الخاطىء بأن المكتبى مدرب على أداء واجبات معينة ليس من بينها استغلال مصادر المكتبة من الوسائل التعليمية . (٢٧)

أما المهارات اللازمة لتشغيل مركز الوسائل فقد حددها « بزويك » فى خمس : مهارات المعلم المتمرس واسع الخيال — مهارات منتج ومنفذ الوسائل — مهارات المكتبى المؤهل — مهارات فنى تشغيل وصيانة الاجهزة — مهارات الكتابى والسكرتير . ويضيف قائلا أنه بالرغم من أن الكثير من المعلمين المتحمسين لديهم بعض المهارات النافعة مثل التصوير والرسم والخط الا أن تلك المهارات لا تبز أو تكافىء مهارات أخصائى الوسائل المدرب .(٢٨)

وفى مطبوع صدر عن « يونسكو » فى عام ١٩٧٧ بشأن تحويل المكتبات المدرسية الى مراكز للوسائل ، وردت بعض السمات التى يجب أن تتوفر فى كل من يعمل بالمركز بغض النظر عن الفئة التى يصنف تحتها ، وهى : قدرة على تنظيم الانشطة — استعداد وأهلية فى مجال العلاقات الانسانية — تعدد المواهب (المعلم يجب أن يكون فنيا فى الوسائل ، والفنى معلما) — وقدرة على فهم وتتبع السياسة التعليمية المقررة (٢٩) .

وتأكيدا على أهمية دور أخصائى الوسائل التعليمية يذكر « شيفرين » استنادا الى بعض الكتابات أن هذا الدور قد تغير كثيرا ، فلم يعد الاخصائى مجرد مأمور مستودع أو شخصا مكلفا بتركيب واصلاح أجهزة العرض والتسجيل ، بل صار الان محللا ومصمما للنظم التعليمية واحتل مكانة مرموقة فى المجتمع المدرسى . لقد أصبح الان يتشاور مع المعلمين حول استخدام الوسائل ، ويقوم بانتاجها ، ويعد القوائم بموجوداتها ، ويختارها ويرسل طلبات توريدها ، ويعيرها ويتبادل اعارتها مع المكتبات الاخرى . ان عليه اليوم أن يدرب الأخرين على تشغيل الأجهزة ، ويعمل على صيانتها واصلاحها ، ويخطط للعروض التلفزيونية ، ويصدر النشرات حول جدوى وكفاءة مختلف الأجهزة . بل انه يعاون صانعى أجهزة الوسائل انفسهم بما يبديه لهم من ملاحظات عن احتياجات المعلمين (٣٠) .

وقــد قام « هوانج » بدراسة مسؤوليات أخصائى الوسائل التعليمية على ضوء مشاركته النشطة فى العملية التعليمية وباعتبار أن مركز الوسائل قد تحول من مركز للصيانة الى مركز للانتاج ، وأشار الى أن جميع المعابير الحديثة تركز على الحاجة لانشاء برنامج تعليمى قوى من خلال تحسين الصلة بين المستفيدين وعالم المعلومات . كما ألمح الى أن الكثير من المعلمين يترددون فى قبول دور أخصائى الوسائل فى التعليم أو يعتبرونه دورا ثانويا(٣١) .

ويرى « تيلور » أن خدمة الوسائل ينبغى أن توجه نحــو التدريس فى الفصول أكثر مما هى عليه الآن ، وأن مراكز الوسائل قد تقــدمت بخطى واسعة جدا الى الحد الذى أبعد أخصائى الوسائل عن ادراك الأغراض التى تستعمل من أجلها الوسائل فى المدرسة ، وأنه بملاحظة المعلمين أثنــاء تأدية عملهم وبتحليل استخدام الوسائل يستطيع الاخصائى أن يتعاون مع المعلم فى تهيئة وتكييف الوسائل بمــا يتــلائم مع أغراض التدريس ، بدلا من تقــديمها فى شكلها الأصلى (٣٢) .

خلاصة القول أن أخصائى الوسائل التعليمية لم يعد الشخص المسؤول عن الجانب الفنى فحسب ، بل عليه مناقشة الأمور التعليمية مع المعلمين والمسؤولين فى ادارة التعليم . عليه أن يتشاور معهم حول أفضل الســبل لتدعيم المناهج الدراسية واثرائها . عليه أن يرشد التلاميذ والمعلمين فى كيفية استخدام وتشغيل الأجهزة وانتاج المواد السمعية والبصرية . وأخيرا فان عليه حفظ الوسائل التعليمية بالطرق التى تضمن سلامتها ووقايتها من التلف .

التلاميــذ المساعــدون :

يؤمن التربويون بأن المدرســـة التى لا يشارك فيها التلاميذ طواعية واختيارا فى أعمال المكتبة هى الشذوذ لا القاعــدة . فما يجنيه التلاميذ من العمل التطوعى فى المكتبة يجعل الاقبال والتزاحم على الاشتراك فيه شرفا يعتزون به ونــداء وطنيا يجب أن يسعوا اليه . واذا كان الهدف الاساسى من مساعدة التلاميذ تحسين الخــدمة المكتبية وتخليص المكتبى من بعض أعبائه كى يتفرغ لاعمال تتطلب مهارته الفنية ، فان المشاركين من التلاميذ سرعان ما يحسون بأن المكتبة تنتمى اليهم ، ذلك الاحساس الذى ينتقل الى باقى التلاميذ ويحثهم على الاهتمام بالمكتبة ومحاولة الافادة من خدماتها .

وتقول « لويز ريسلى » ان هـذا الاحساس بالانتماء لا يطال زملاءهم فقط ويبعث فيهم الحماسة للقراءة ، بل غالبا ما يمتـد ليصل الى بيوتهم ومن ثم الى المجتمع كله بفضل حسن دعوتهم للمكتبة والاعلان الدائم عنها ، الى أن يبلغ تأثيره فى النهاية ـ ولأسباب غير معروفة لنا ـ المكتبـات العامة فى ذلك المجتمع . (٣٣)

ومن المكاسب التى تعود على التلاميذ ـ كما تذكر « لوسيل فارجو » ـ تنمية المثابرة ، والألفـة والاعتزاز بالعمالة ، وتحمل المسؤولية ، والكياسة والمجامله ، والدقة والأنافة ، علاوة على القيم الاجتماعية للعمل الاختيارى، فهم لا يتعلمون كيف يعملون مع الآخرين ومن أجل الآخرين فحسب ، بل ويكتسبون الثقـة والرزانة . لكنها تضيف قائلة ان العمل الاختيارى فى المكتبة هو صورة من صور الخـدمة الاجتماعية يدرك الطالب بأدائه اياه أنه يخـدم المجتمع المدرسى خـدمة غيرية خالصة لا أثر للمصلحة الشخصية فيها . (٣٤) .

أما معرفتهم بتنظيم المكتبة وترتيب الكتب والمواد بها وكيفية الاستفادة بمصادرها فلعلها ـ كما يذكر « حسن عبد الشافى » ـ من أفضل الخبرات التى يكتسبها التلاميذ المساعدون ، اذ أنها تعطى عائدا لا يمكن التقليل من أهميته ، لا فى مجال استفادة التلميـذ من الخـدمة المكتبية فى المدرسة الثانوية أو الجامعة فحسب ، بل وفى عمله المقبل عندما يواجه الحياة بعد تركه المدرسة . ويمضى فى القول بأن عمل التلميذ فى المكتبة يعـد فى بعض الاحيان علاجا للكثير من المشكلات النفسية أو الاجتماعية أو الدراسـية التى قـد يتعرض لها الطفل . (٣٥)

ويمكن أن نضيف الى ما سبق أن العمل فى المكتبة يمنح التلميذ فرصة استكشاف الخبرة المهنيـة والتدريب المبكر على العمل المكتبى ، اذا شاء اتخاذ هـذا الطريق مستقبلا ، كما يعـد اختبارا لقـدرته فى مجـال الاعمال الكتابية والسكرتيرية بما ينمو لديه من حـذق وبراعة فى العمـل اليـدوى ودقـة فى مسك الدفاتر .

واذا كان لابد من معايير لاختيار المساعدين من الطلبة فان من الافضل أن يقع الاختيار على الطلبة من الفصول العليا أو على المتفوقين فى الدراسة . كما يجب أن يكون الطالب من المحبين للعمل فى المكتبة ، وعلى استعـداد لتلقى التعليمات وتنفيذها ، وتقبل النقـد والعمل بموجبه . ويشترط البعض حصول التلميذ على تزكية من واحـد أو أكثر من المدرسين ، أو من مشرف

المدرسة ، أو المشرف على القسم الداخلى ، توطئة لقبوله عضوا فى هيئة المكتبة . كذلك يحذر البعض من اختيار التلاميذ المقصرين أو الجانحين ، فالمكتبى ليس منخبراء التقويم والاصلاح ولا دراية له على الارجح بشؤون العقاب وتوقيع الجزاء ، فضــلا عن ان مثل هــذا الاختيار قــد يترك انطباعا سيئا لدى التلاميذ الآخرين ، وقــد يلطخ سمعة المكتبة .

وهناك من يحبــذ فكرة انشاء نادللمكتبة أو جماعة أصدقاء المكتبة تتألف من التلاميذ المساعدين الذين يعملون فى مكتبة المدرسة . ويحــدثنا « بيكر » عن أهــداف هــذا النادى فيقول أنه ينشر اهتماما أكبر من أجــل الانتفاع بالمكتبة وخدماتها بين التلاميذ ، ويحفز على القراءة ، ويعمل على تحسين خدمات المكتبة المدرسية . كما يدعو « بيكر » لاقامة برنامج فى بداية العام الدراسى لشرح اهداف النادى ، وآخر قرب نهاية العام لاعطاء موجز لمــاتم تحقيقه . أما العضوية فهى من نوعين : عضوية كاملة دون اى تحفظات ، وعضوية معلقة ومحــدودة بفصل دراسى أو بفترة مدتها ثلاثة شهور يوضع خلالها العضو تحت الاختبار والمراقبة قبل أن يمنح العضوية الكاملة أو يستغنى عنه نهائيا . ويقول « بيكر » ان الاشراف على المكتبة يصبح عندئذ عملية بسيطة بفضل روح التعاون والاتحاد التى تعم الجماعة وتنعكس على انتاجية كل تلميذ مساعد،كما يستطيع المكتبى أن يتغيب عن المكتبة لمدة يوم أو يومين لحضور ندوة أو مؤتمر وهو مطمئن تمام الاطمئنان . (٣٦)

أما الواجبات التى يمكن اسنادهــا للمساعدين من التلاميذ فقــد أجملتها « مارى دوجلاس » فى الآتى : العناية بقاعة المطالعة والتأكد من نظافتها وترتيبها ـــ اعارة المواد وذلك بالتأكد من أن كل تلميذ قــد وقع على بطاقات الكتب التى استعارها ـــ اعادة المواد بعــد انتهاء الاعارة ـــ ترتيب الكتب على الرفوف وفقا لأرقامها والتأكد من أن بطاقة كل كتاب قد وضعت فى جيب الكتاب ذاته ـــ مطالعة كعوب الكتب على الرفوف للتأكد من ترتيبها الصحيح ـــ أعمال أخرى متفرقة كالمعاونة فى عمليات الجرد ومهر الكتب والمجلات والنشرات والمواد الاخرى بخاتم ملكية المكتبــة ، ومتابعة الاستعارات التى تأخر أصحابها فى اعادتها ، والمعاونة فى تجميــع المواد المكتبية التى ستعار لمكتبات الفصول . (٣٧)

المتطوعون الآخرون :

من المذهــل حقا ـــ يقول « بزويك » ـــ رؤية مكتبات مدارس كثيرة وقــد استطاعت التغلب على مشكلة النقص فى الايدى العاملة الكتابية

لا بطريق تعيين موظفين تدفع لهم أجورهم ولكن من خلال خدمات تطوعية من أمهات وآباء الاطفال ، يفــدون اليها بدافع الاهتمام والاخلاص للمدرسة، وهو اجراء مفيــد باعتباره حلا مؤقتا للمشكلة فى ظل الاوضاع الاقتصادية (البريطانية) الراهنة ، لكن المرء يتطلع مع مرور الوقت لاناس يمكــن تعويضهم عن ما يقومون به من أعمال . (٣٨)

ويحدثنا « فولدر » الذى كان يشغل وظيفة مدير احــد مراكــز الوسائل فى «مانشستر» حيث تشارك بعض اباء وامهات التلاميذ فى المركز بصفة تطوعية فى الاعمال الكتابية والادارية ، ويفيــد ان البعض كان يأتى يوميا الى المركز لساعات معينة ، اما البعض الاخر فكان يحضر فى الاوقات التى لا تتعارض مع التزاماته العائلية . وقــد ثبت له ان التواجد المستمر للكبار الذين يمــدون يــد المساعدة للاطفال والموظفين كان من شأنه اضفاء جو من السعادة على المكتبة ، ذلك الجو الذى يحث على التعلم والمعرفة بين كافة المستويات . (٣٩)

وفى الولايات المتحــدة نعلم من « الفريدا ماكولى » أن بلدة واحــدة هى « جرينويتش » بها ١٦ مدرسه و ٧٥٠ معلما و ٢٫٠٩٧ من المتطوعين العاملين بعض الوقت . وتشير الكاتبة الى أن اشتراك المجتمع فى أعمال كهذه يعــد أمرا شائعا فى سائر المناطق بالولايات المتحــدة . وبعــد أن سردت الاعمال التى يضطلع بها المتطوعون تقول ان من العسير اعتبــار المتطوعين بديلا عن الموظفين مدفوعى الاجر ، فهؤلاء الاخيرون يؤدون الخــدمات الاساسيه أما المتطوعون فيقدمون الخدمات الاضافية . (٤٠)

ويشعر معظم المكتبيين فى المدارس التى تتلقى خدمات المتطوعين بصفة منتظمة بأنها خدمات جليلة لا تقــدر بثمن ، اذ انها لا تعفيــهم من الاعمال الروتينيــة فحسب ، بل وتعتبر مؤشرا على قيمة برامج المكتبة فى نظر الآباء ، كما أنهــا قــد تسفر عن زيادة تشجيع الآباء لأطفالهم على حب الكتب والمكتبات .

وبالرغم من ذلك يدور بعض النقــاش حول أضرار ذلك النوع من المساعدة . فعلى سبيل المثال تقول « جين لورى » أن الآباء قــد يتمادوا فى تصورهم واحساسهم بأن لهم الحق فى التحكم فى اختيار الكتب والهيمنة على برامج المكتبة ، كما أن منهم بعض المتطفلين الذين يعرضون ويفرضون خدماتهم من غير أن يطلب منهم ذلك . اكثر من هــذا فان المكتبيين قــد يهملوا تعيين الموظفين الكتابيين لشعورهم بأن العمل التطوعى يســهل

الحصول عليه ، علما بأن عـدم الانتظام فى مواعيـد المتطوعين وعـدم الوثوق من مجيئهم والحاجة الدائمة لتعريف المستجـدين منهم بالمكتبـة كل ذلك يترك آثارا سيئة على الخـدمة المكتبية . (٤١)

ومن ناحية أخرى يشير «بولارد » الى أن مدارس كثيرة قـد تنفض عن نفسها الاهتمام والعناية بالمكتبة طالمـا أن هناك من الآباء من يبـدى تعاطفه واستعـداده للمساعدة فى ادارة المكتبة . وبالرغم من أن ذلـك ينبع من صـدق وحسن النوايا الا أن المكتبة ليست حقلا للتجارب . ويضيف أنه من الغريب العجيب أن بعض مديرى المدارس يقيم الدنيا ولا يقعـدها على رأس منطقة التعليم المحلية للحيلولة دون تعيين مدرس غير مؤهل ، فى الوقت الذى يسمحون فيه لكل من هب ودب لتولى أعمال المكتبة على سبيل الهواية دون أن تتوفر فيهم المهارات الاساسية اللازمة . (٤٢)

المشرفـون على المكتبـات المدرسـية

تذكر « مارى دوجلاس » ان المشرف على المكتبة هو الشخص المسؤول بصفة اساسية عن الاحتفاظ باتجاهات المكتبة المدرسية متمشية مع سياسة المدرسة أو المدارس التى تضم بين جنبيها هذه المكتبة أو المكتبات ، كمـا يقع على عاتقه اعلام العاملين فى المكتبة والمسؤولين والمدرسين والتلاميـذ بأحسن الطرق لتحسين استخـدام المكتبة ، ووضع خطط قصيرة المدى وطويلة المدى من برامج الانشطة المكتبية ، وتنفيذ البحوث بغية تقـويم وتحسين هـذه البرامج ، وتقـديم ارشاد فنى للعـاملين فى المكتبة ، واقتراح الاجراءات التى يجب اتباعها بشكل موحـد بقـدر الامكان فى المدارس التى تقع فى دائرة اختصاصه . (٤٣)

وتتفاوت درجات وطرق الاشراف على المكتبات المدرسية تبعا للنظام المعمول به فى كل دولة . ففى مصر أعـد « مدحت كاظم » تقريرا (١٩٧٣) أوضح فيه أن الاشراف على المكتبات يتم على مستويين : مركزى ومحلى . وبالنسبة للاشراف المركزى فان ادارة المكتبات المدرسية هى الجهة التى تقـوم به والتى تتلخص مسؤولياتها فى التالى : توجيه وتطوير المكتبات المدرسية لخـدمة الاهـداف التربوية والتعليمية ــ فحص الكتب الجديدة والمجلات بالتعاون مع المعنيين بالادارات التعليمية وتحـديد مستوياتها بالنسبة للتلاميذ فى المراحل التعليمية المختلفة ــ اقتراح الميزانية اللازمة لتزويد المكتبات المدرسية بالكتب والمجلات ــ التخطيط لبرامج التـدريب لرفع مستوى الخـدمة المكتبية ــ اعداد المسابقات فى القراءة والتأليف ــ

وتقويم النشاط المكتبى واعـــداد التوجيهات اللازمة لزيادة فاعلية وظيفة المكتبة فى العملية التعليمية .

أما الاشراف على المستوى المحلى فيقوم به الجهاز المحلى بكل مديرية (منطقه) تعليمية ، ويتألف من : موجه أول ويشرف على الموجهين ، موجه ثانوى لكل ٤٠ مدرسه ثانوية ، موجه اعدادى لكل ٤٠ مدرسة اعدادية ، وموجه ابتدائى لكل ٦٠ مدرسة ابتدائية ـــ عـــلاوة على الامنـــاء الاول والامناء . (٤٤)

ويشير « ألفى فاضل ابراهيم » الى أن وظيفة الامين الاول هى فى الأساس وظيفة اشرافية ، اذ بطبيعة عمله يقوم الأمين الأول بالاشراف على عمل ثلاثة من الامناء . ويلاحظ أن الاشراف فى المـــاضى كان معناه تصيـــد الاخطاء أو توقيع العقاب على من لا ينفذون الاوامر ، أما الاشراف فى الوقت الحاضر فهو سياسة اشتراك الافراد جميعا فى العملية التوجيهية بتبادل الآراء واتاحة الفرصة للجميع لاظهار مواهبهم . (٤٥)

وفى العراق نصت المـــادة السادسة من نظـــام المكتبات المدرسية (١٩٧٤) على ان تختار الهيئة التعليمية للمدرسة أو المعهد فى كل سنة لجنة للمكتبة تتألف من المدير أو أحـــد معاونيه رئيسا ، ومن بعض أعضـــاء الهيئة التعليمية ، ومن المكتبى المتخصص ان وجـــد ، ومن بعض التلاميذ أو الطلاب ، على أن يتولى أحـــد أعضاء اللجنة الاشراف المباشر على تنظيم المكتبة ويكون مقررا للجنة . كما نصت المـــادة التاسعة على أن يكون من مهمات المشرفين التربويين عامة دراسة أحوال المكتبة المدرسية وتمحيص مشكلاتها والنظر فى البرامج الموضوعية لتطويرها وتقويم الجهود التى تبذل من قبل الهيئة التعليمية ولجنة المكتبة المدرسية والمشرف عليها والعاملين فيها ، وضمان الانتفاع منها وتقديم الاقتراحات والتوجيهات فى شؤونها . أما المـــادة العاشرة فقـــد جاء فيها أن لوزارة التربية أن تؤلف لجنة مركزية للمكتبات للنظر فى شؤون المكتبات عامة ومتابعتها وتزويدها بالكتب التى تستجيب للمقتضيات المدرسية التعليمية والتربوية . (٤٦)

أما فى دول الغرب مثل بريطانيا فيشترط لكل منطقة تعليمية تضم مائة مدرسة توافر ثلاثة موجهين (مستشارين) على الأقل من المكتبيين المؤهلين ، وفى المنطقة التى تضم أكثر من مائة مدرسة فان الحاجة الى مستشارين اضافيين تزيد بطبيعة الحال بمعـــدل يتناسب مع الزيادة فى المدارس . وقـــد يرتفع عدد المستشارين فى المناطق الريفية حيث تتفرق وتتناثر مجمـــوعات المدارس . (٤٧)

وفى الولايات المتحـدة حيث تنتشر مراكز الوسائل التعليمية بشكل مكثف تمـدنا « روث والدروب » بمعلومات عن نشاطات مستشار الوسائل التعليمية بكل ولاية وعن السمات الشخصية التى تتطلبها هذه الوظيفة ، وتركز على أهمية الجوانب الاستشارية للوظيفة وحسن توزيع اوقـات العمل ، وتقول ان المرشح لعمل كهذا يجب أن يكون ذا قدرة مهنية عاليه وعلى استـعداد طيب لتمثيل ، وقيادة ، وتحفير ، وتسهيل ، وتنظيـم ، وتطـوير ، وتكييف ، وصياغة ، وتقـويم برامج الوسائل على مستوى الولاية . (٤٨)

وعلى المستوى المحلى يبين (باربر) اهمية الدور الجـديد للمشرف على مراكز الوسائل باعتباره مصـدر عون وليس فقط مسؤولا يشخص المشكلات ويبتكر سـبل التغلب عليها مثلما كان من قبل . ففى دوره الجديد يجب أن يكون المشرف مؤهـلا بالقـدر الكافى وذا جـدارة ومقـدرة عاليتين . أما الصفات الأخرى كالأصالة والبعـد عن الرياء والتكلف ، وحسن التوجيه والتفهم فهى فى نظره أهم من الخبرة الفنية . وفوق كل ذلك يجب عند تقييمه للمعلمين والمتخصصين فى الوسائل أن يمـد المشرف يـد المساعدة لهم كى ينمى لديهم الاعتماد على النفس حتى يقوموا بدورهم بمعاونة الآخرين . (٤٩)

أما دور المشرف فيما يتعلق بالبحث فتؤكده « جوديث مايرز » التى تذكر أن أمام مشرف (موجه) الوسائل التعليمية العـديد من الفـرص للافادة من البحوث والمشاركة فيها ، فهو يعمـل على توفير مجموعات المصادر للباحثين ، ويستعين بنتائج البحوث فى ادارة منطقته ، ويشارك الزملاء فى اعـداد البحوث ، ويتولى اجراء بعض البحوث بنفسه ، ويعاون فى نشر وتعميم نتائج البحوث ، ذلك أن مناخ التعليم فى العصر الحاضر يتطلب المزيد من المسؤولية والكفاية وان البقاء آخر الامر فى هـذا المنصب سيكون للمشرف ـ الباحث وحـده . (٥٠)

وطالمـا نتحـدث عن الاشراف فلا يجب اغفال دور مدير المدرسة ، فهو الذى يراس لجنـة المكتبة ، وهو الذى يقـود ويوجه أنشطة وبرامج المدرسة ، ويحث المعـلمين والتلاميذ على التعـاون مع المكتبة ، ويوفـر لها من الأموال ما يلزمهـا للصرف على اوجه النشـاط الثقـافى ، ويقرر عـدد العاملين فيها ، ويختار الموظفين لهـا ، ويحيطهم برعايته ، ويعاونهم فى تخطى المصاعب والعقبات . وسعيدة الحـظ حقـا هى تلك المدرسة التى لديها مدير على استعداد لتفهم الدور الحيـوى الذى تلعبه

المكتبة فى المجتمع المدرسى ، ولديه الرغبة الحقيقية فى تشجيع النشاط المكتبى ، وبث روح التعاون بين الجميع من أجل تحقيق الاهداف التربوية والتعليميه والتثقيفية للمكتبة المدرسية .

احوال العمل فى المكتبة المدرسية

لما كانت الأغلبيه الساحقة من مكتبات المدارس لا تملك مكتبيين مؤهلين ، ونظرا لانه حتى فى المكتبات القليلة التى يعمل بهما مؤهلون ربما لا توجد غرف عمل مستقلة ، اذ لا تتعدى المساحة الكليه للمكتبة قاعه واحده فى أغلب الاحيان ، فان الاقتراح مثلا بتخصيص غرف أو مساحه محدده للعاملين سوف يبدو اقتراحا غير ملائم وغير عملى .

وبالرغم من ذلك تشير المعايير فى بعض الدول المتقدمة مثل كندا بوجوب تخصيص غرفة تلحق بالمكتبة وتتسع لاستقبال وفحص وفهرسه وتصنيف وترميم المواد وكذلك لجلوس ثلاثة أو أربعة أفراد من العاملين فى الوقت الواحد ، على أن تكون مساحة غرفة الاعداد والتجهيز فى حدود ٣٠٠ قدم (٢٨ مترا مربعا) وعلى الا تقل المساحة المخصصة لرئيس المكتبة (ان وجد) عن ١٢٠ قدما (١١ مترا مربعا)(٥١) . وفى المدارس البريطانية توصى المعايير بتخصيص مساحة قدرها ١٥٠ قدما (١٤ مترا مربعا) لرئيس المكتبة ، و ٣٠٠ قدم (٢٨ مترا مربعا) لغرفة اعداد وتجهيز المواد والوسائل التعليمية(٥٢) .

وتلاحظ « مارى دوجلاس » أن لغرفة الاعداد أهمية خاصة ، فاذا لم يكن لأمين المكتبة غرفة منفصلة فان غرفة الاعداد يمكن أن تؤدى غرضا مزدوجا (كغرفة اعداد ، وكغرفة لأمين المكتبة فى نفس الوقت) ، وفى هذه الحالة يمكن أن تنفصل غرفة الاعداد عن صالة المطالعة بفاصل زجاجى ، حتى يكون فى مقدور أمين المكتبة أن يشرف على صالة القراءة وهو فى غرفة الاعداد ، وأن يشرف على غرفة الاعداد وهو فى صالة القراءة . كما ترى ضرورة تصميم وتجهيز الغرفة بما يسمح بتخزين بعض المواد المكتبية ، وأن يكون هناك ماء ساخن وبارد وذلك للحاجة اليه فى العناية بالوسائل السمعية والبصرية ، والأغلفة البلاستيكية للدوريات ، والمواد والأدوات التى تغسل بالماء(٥٣) .

ولست بحاجة الى ترديد القول بأن الاضاءة الكافية (وخاصة الصناعية غير المباشرة) والتهوية الجيدة سواء باستخدام المراوح الكهربائية أو أجهزة تكييف الهواء ، من الأمور الهامة التى تتيح للعاملين بالمكتبة والتلاميذ على السواء التواجد فى جو صحى يبعث على النشاط .

أما ساعات العمل فتتوقف على مواعيد فتح أبواب المدرسة . واذا كانت أغلبية المكتبات تغلق أبوابها فى الفترات المسائية ، فانها تسعى لأن تكون مفتوحة قبل بدء اليوم الدراسى بربع أو نصف ساعة وبعد انتهائه بفترة تتراوح بين نصف ساعة وساعة كاملة ، وذلك لاتاحة الفرصة للتلاميذ والمدرسين لاستعارة الكتب واعادتها فى أوقات مناسبة .

ويتساءل الكثيرون عن الأسباب التى تغلق من أجلها أبواب المكتبه فى الفترة المسائية واضطرار التلاميذ الى اللجوء الى المكتبات العامة مثلا من أجل الاستذكار والتحصيل . ويتصور المؤلف أن الأسباب — على الأرجح — هى أسباب اقتصادية . وسوف يؤدى فتح المكتبة فى المساء وفى أيام العطلة الرسمية الى توسيع ومد خدمات المكتبة للتلاميذ والمدرسين ، خاصة وأن المكتبى يكون عادة مشغولا فى الفترة الصباحية باعداد وتجهيز الكتب وغير ذلك من الأعمال الفنية .

ولعل ذلك ما دعا جمعية المكتبات الأمريكية الى النص فى معايير مراكز الوسائل التعليمية (١٩٦٩) على ضرورة فتح المركز طوال ساعات اليوم الدراسى وكذلك فى المساء وأيام العطلة ، وعلى أن يتخذ مركز الوسائل من المدرسة مكانا يسمح بتشغيله فى حدود معقولة من التكلفة وتدابير السلامة والوقاية ، وأن يراعى عند تخطيط المركز مستقبلا أن يشغل مكانا بالدور الأرضى مع مدخل من الشارع ، وأن يصمم بحيث يظل مفتوحا أثناء اغلاق المدرسة(٥٤) .

وبالنسبة للاجازات فهى تقترب من الاجازات التى يتمتع بها المدرسون ، أما اذا كان المكتبى من غير المعلمين أو كان مرتبطا بعقد أو منتدبا من المكتبة العامة فان اجازاته تخضع بطبيعة الحال لما تمليه شروط العقد أو لما هو متبع مع سائر موظفى المكتبة العامة .

التنميـة المهنيـة للعـاملين فى المكتبة المدرسـية

هناك احساس عميق بين معظم العـاملين فى المكتبات المدرسـية بأن جانب التدريب والتنمية المهنية لم ينـل حظه من الكفـاية والعناية . بل أن البعض يتصـور أن هـذا الجانب لا وجـود له على الاطلاق ، نظـرا لقـلة عـدد العاملين فى المكتبة الواحـدة من جهـة ، وللعبء الذى يفرضه تدريب موظف جديد على القـائمين فعـلا بالعمـل من جهـة أخـرى .

كذلك يتصور البعض أن المكتبة المدرسية وهى تخطـو خطواتهـا الأولى نحو التطوير الشامل ، وفى سعيهـا الحثيث لأن تصبح مركـزا للوسائل التعليمية ، هى أحـوج ما تكون الى تدريب وتنمية العـاملين فيها ، سواء من المكتبيين المتفرغين أو المعـلمين المكتبيين أو المتخصصين فى الوسـائل . لكنهم يلاحظون أن التدريب عـادة ما يتخـذ وجهـة تخصصية منفردة ، بمعنى أن المعـلم يتلقى من التدريب ما يعـاونه على اجـادة الشؤون التعليميـة ، وأخصائى الوسائل ما يؤهله للتعامل مع الأجهـزة والأدوات « الفنيـة » . أما الجمـع بين التدريب على الأمور التعليميـة والفنيـة فلا يتم الا فى أضـيق الحـدود ، وربمـا لا يتم مطلقـا .

ويرى « حسن عبد الشافى » أنه لمسايرة التطور والنمـو الـذى تشهده مكتبات المدارس أن تقدم السلطات المسؤولة عن التربيـة والتعليم برامج لتدريب الأمنـاء واعدادهم فنيا ومهنيـا بغية اكسابهم القـدرة على العمـل وتحقيق الأهداف الأساسية للخـدمة المكتبيـة المدرسية والوفـاء بالواجبات الوظيفيـة المنوطة بكل منهم . ولكى تكـون الرؤية واضحة والطـريق محـددا فان برنامج التـدريب يجب أن يشـتمل على بعض الأسس مثل التعريف بأهـداف الخدمة المكتبية المدرسـية ، والالمـام بالمبادىء الأساسية للمهنة من اعـداد فنى ، والالمـام بالشؤون الادارية والمـالية المتصلة بأعمـال المكتبة . ولمـا كان الهـدف من التدريب اعداد المدرس للعمـل بالمكتبة ، فيجب أن تستوعب خـطة التدريب العلوم الأساسية لعـلم المكتبات الى جانب علـوم التربيـة وعلم النفس(٥٥) .

وتسعى جمعية المكتبات البريطانية لانشـاء برنامج تأهيـلى جديد خاص بالعـاملين فى المكتبات المدرسية ، يعـد له منهـاج خاص ، ويتم

الاعتراف بذلك المؤهل المهنى بنـاء على ما يتلقـاه الدارس من تدريب وخـبرة عمليـة ملائمين . ويعتقـد « موريس » أن برنامجـا كهـذا لابد أن تشتمل مناهجه وامتحاناته على بعض ما يقـرر على دارسى علم المكتبات بالاضـافة الى قـدر مناسب من مواد اعـداد المعلمين مثـل الأسس التربوية وعلم نفس الطفولة وطـرق التدريس مع التركيز على دور المكتبة المدرسـية ، كما قد يتضمن البرنامج خـبرة عمليـة فى المكتبات والتدريس الفعـلى فى المدارس(٥٦) .

ويقترح « شيفرين » على مدارس المكتبات أن تصر على ادخـال التدريب العمـلى ضمن المنـاهج ، فالكيمائيون والفيزيائيون والأطبـاء لا يشعرون بأى انتقاص من وضعهم المهنى لدى ارتدائهم ثيابا بيضـاء وقيامهم بممارسات عملية ، ولأنه مع ظهور الوسائل التعليمية الجـديدة فان أفضل وأكمـل استغلال لها لا يتحقق بسـهولة ما لم يكن موظفـو المكتبة على دراية بتقنيات الأجهـزة وطبيعة المواد المستخدمة . كذلك يقترح ادخال الوسـائل التعليميـة الجـديدة فى مختلف مواد المنهـج الدراسى . فيمكـن مثلا عندما يطلب من الدارسـين اعـداد قـوائم ببليوجرافية موضوعية حثهم على أن تشـتمل أيضا على الوسائل ، ولدى قيامهم بالفهرسة والتصنيف الا تكون التمـارين محدودة بالكتب فقـط . ويمكن اتباع نفس الأسلوب بالنسبة لتدريس الاختيـار والتزويد واجراءات الاعـارة والترميم والصـيانة(٥٧) .

هذا وقد جاء فى توصيات «مشروع القوى العاملة فى مكتبات المدارس» وهو مشروع أمريكى ضخم تبنته جمعية المكتبات الامريكية منذ عام ١٩٦٨ ولمـدة خمس سنوات بهدف دراسة المسائل الحيوية المتعلقة بصياغة مفهوم جديد للخدمة المكتبية المدرسية ومساندة الجهود الرامية لتحقيق دور فعال للعاملين فى مراكز الوسائل التعليمية — أقول جاء فى التوصيات انه يجب على برامج التأهيل المهنى لموظفى مراكز الوسائل ما يلى :

— العمل على تقويمها بصفة مستمرة وتعديلها بمـا يتـلاءم مع احتياجـات المجتمع من المعلومات حاضرا ومستقبلا .

— اخضاعها لتحليل دقيق شامل للوقوف على نقاط الضعف ولتعزيز الامكانات القـائمة .

— توفير منهج يقوم على الايمان بأن الوسائل يمكنها الاسهام فى العملية التعيمية .

— احتواء المنهج على فروع متعددة من المعرفة .

— متابعـــة تطوير المناهج وتنمية العاملين وجعلهما عملية متكاملة مستمرة .

— تشجيع الحصول على المساندة الادارية من الوحـــدات المماثلة فى الجامعـــات وأثنـــاء تخطيط البرامج .

— احتواء البرنامج على عنصر الزيارات الميدانية .

— اعطاء أولوية لفتح قنوات الاتصال مع الاقسام المشابهة والمدرسين والطلاب والاجهزة الادارية فى المجتمع .

— العمل على زيادة الانتفـــاع بالوقت والمصادر والتسهيلات المتاحة.

— توفير الفرص للدارسين للاسهام والمشاركة فى تطوير برامجهم .

— اكتشاف سبل أوسع للحكم على كفاءة الدارسين من خـــلال معايير القياس واختبار الأداء .

— تزويد الدارسين بمفهوم واضح بأنهم جزء لا يتجزأ من العمليـــة التعليميـــة .

— تقصى جدوى برامج تبادل الأساتذة والأساتذة الزائرين .

— انشاء مجالس استشارية للبرامج .

— اعادة النظر فى أهمية جوهر المهنة المكتبية التقليدية بالنسبة للمتخصص فى الوسائل التعليمية بمكتبات المدارس (٥٨) .

بعض قضـــايا ادارة العاملين فى المكتبة المدرسية

التعـــاون مع العـــاملين فى المكتبات العـــامة :

ينبثق تعـــاون العاملين فى المكتبات المدرسية مع زملائهم فى المكتبات العـــامة من التعـــاون بين هذين النوعين من المكتبات ، ذلك التعاون الذى وصف بأنه ظل موضع اهتمـــام المؤلفين والكتاب لسنوات طوال ، والذى تحـــدثت عنه « ترى ويتش » بقولهـــا أن عددا لايحصى من المقـــالات

والكتب والندوات والمؤتمرات قد ظهر أو عقـــد حول الموضوع ، وان كاتبة واحـــدة هى « ادنا برج » تمكنت من اعداد قائمة مشروحة بخمسة وأربعين مقـــالا مختـــارا من الدوريات الاساسية فى الفترة من عام ١٩٧٠ الى عام ١٩٧٣ ، وان ما ظهر منذ ذلك الحين يربو على خمسين كتابا ومقالا وبحثا ، تتنـــاول فى معظمها وصفا لأوجه ومشاريع التعاون المتطورة دوما بين المكتبات المدرسية والعامة . (٥٩) .

ويشير « هويلر » و « جولدهور » الى أن الصلة بين نوعى المكتبات كمـــا هى قائمة فى الولايات المتحدة الآن تتمثل فى شكل من الأشكال الأربعة التالية : ادارة المكتبة المدرسية من قبـــل المكتبة العـــامة مع مقاســـمة المصروفات ــ ادارة المكتبة العامة لفروع لها تقام داخل مبانى المـــدارس ــ ايداع المكتبة العـــامة بعض المجموعات فى فصول المدارس ــ وتعاون رسمى أو غير رسمى يتخـــذ أشكالا متعددة من خدمات تؤديهـــا المكتبات العـــامة للمدارس التى لديهـــا مكتبات(٦٠) .

ولست هنا بسبيل دراسة كل نظام من الأنظمة سالفة الذكر ولا تبيان مزايا وعيوب كل منها ، وان كنت أود أن أسجل فى هذا المقام أن النظامين الأول والثانى(أى ادارة المكتبة العامة للمكتبة المدرسية ، أو اقامة فرع للمكتبـــة العـــامة داخـــل المدرســـة) يعتبران من الأنظمـــة غير المرغوب فيهـــا ، اذ أن الأول يزيـــد احســـاس المدرســـين بفشـــل المكتبـــة العـــامة فى فهـــم طبيعة المنـــاهج الدراسية ومن ثم فى تلبيـــة احتياجات المدرسة ، كما أن مندوب المكتبة العامة فى المدرسة لاينظر اليه عادة بوصفه من رجال التعليم ، الأمر الذى يسمح بنشوء العوائق النفسية وبزرع بذور الشك فى اخلاصه وولائه نحو المجتمـــع المدرسى(٦١) .

أما النظـــام الثانى ، وهو انشاء فروع للمكتبة العامة داخل المدارس، فيحدثنـــا عنه « أحمد أنور عمر » بأنه يلقى من الاعتراض أكثر مما يلقى من التأييد ، وأن هذا الاعتراض قديم ومازال قائما حتى اليوم(٦٢) يكفى ان نعلم أنه كلما كثرت فروع المكتبة العامة داخل المدارس ، تبددت ميزانيتها فى الصرف على مكتبات صغيرة ضعيفـــة ، ناهيك عن الفشل فى تحقيـــق الخدمة المكتبية الفعـــالة ، عامة كانت أو مدرسية .

ويعتبر النظـــام الثالث ــ ايداع المكتبة العامة بعض المجموعات فى فصول المدارس ــ بديلا مؤقتا يفيد المدرسة التى لاتوجد بها مكتبة ، ويكاد يكون نوعا من التزام المكتبة العامة نحو مجتمعها . ومن رأى المؤلف الشخصى

أن ذلك بديل هزيل لا يغني عن اقامة المكتبة المدرسية ، بل لعل مجرد السماح ببقائه واستمراره يضعف الامل فى انشاء مكتبات مدرسية مستقلة ، فقد يغرى هذا الوضع المسؤولين فى وزارات التعليم على قبول الامر الواقع وعدم التفكير فى دعم المدارس بمخصصات مالية لانشاء مكتبات فيها .

ان ما اود التركيز عليه هو النظام الرابع والاخير ، حيث تتوفر للمدرسة مكتبة ، وحيث يتوفر للمكتبة واحد او اكثر من العاملين يمكنهم التعاون مع اخوانهم من موظفى المكتبة العامة ، وتحقيق ما يعود عليهم وعلى الجميع بالخير والنفع .

لعل أول مايجب أن يفعله المكتبى او المعلم المكتبى فى المدرسة أن يقوم بزيارة للمكتبة العامة فى منطقته . فقد لاحظت « سارا فنويك » فى أوائل الستينات أن اقدام العاملين فى المكتبة المدرسية ربما لم تطأ المكتبة العامة ، وان العاملين فى المكتبة العامة ربما لم يكلفوا أنفسهم عناء زيارة المدرسة ، فى الوقت الذى عرف فيه ثلث عدد الاطفال والشباب على الاقل فى المنطقة طريق الاستفادة من خدمات المكتبتين . وترى الباحثة أن زيارة مكتبى المدرسة للمكتبة العامة ضرورية ليس فقط للوقوف على ما بها من مجموعات بل كذلك لاستكشاف ما فيها من مواد المراجع المتخصصة حتى يمكن لفت أنظار الطلاب اليها ، وللتنسيق فيما بين المكتبتين فى مجال شراء الكتب تفاديا للتكرار . (٦٣) أضف الى ذلك ما يراه البعض من أهمية زيارة المعلم المكتبى المكتبة العامة مرارا وتكرارا بحيث يصبح من روادها الدائمين وحتى يكون قدوة ومثالا يحتذيه التلاميذ .

ويعتقد « ماكولفين » أن الاتصال الشخصى الودى بين مكتبى الاطفال فى المكتبة العامة والمدرس هو أساس أى تعاون مثمر بينهما ، وأن مسؤولية بناء مثل تلك العلاقة تقع على كاهل مكتبى الاطفال الذى لا يجب عليه أن ينتظر مجىء المدرس لمكتبته طلبا للمساعدة . فمن المعروف أن المدرس ، وبصفة خاصة المدرس الاول ، مشدود الى عمله بالمدرسة معظم ساعات اليوم الدراسى وقلما تسنح له الفرصة لمغادرة المدرسة ، فيما يستطيع زميله فى المكتبة العامة أن يجد الفرصة الملائمة لزيارة المدرسة ، خاصة فى أوقات اغلاق المكتبة . وسوف يجد مكتبى الأطفال أن التشاور مع المدرسين له قيمته ، فمن خلالهم يتعرف الظروف المحلية والحياة المنزلية وما يحدث هنا وهناك وأذواق التلاميذ فى القراءة وبعض المسائل المتعلقة بأصولهم العرقية واللغوية . (٦٤)

ومن مظاهر التعاون ايضا ما يبذله المكتبيون فى المدارس من جهد فى ابلاغ زملائهم فى المكتبة العامة أولا بأول ، وقدر الامكان سلفا ، بالموضوعات التى يشتد عليها الطلب من قبل التلاميذ ، حتى يقوم المسؤولون فى المكتبة العامة بحجز المواد المتعلقة بها فى رفوف خاصة ، وكذلك اطلاعهم على نوع الاسئلة التى قد يواجهون بها . وقد يدعى العاملون فى المكتبة العامة لزيارات رسمية لمكتبة المدرسة يلقون خلالها بعض الاحاديث ، وبخاصة فى المناسبات وقبل بداية الاجازة الصيفية بوقت كاف . وفى بعض المجتمعات يشترك العاملون فى المكتبات المدرسية والعامة فى اعداد واصدار قوائم بالكتب كى يقرأها التلاميذ خلال العطلة الصيفية . (٦٥)

ان أبرز مجال للتعاون بين العاملين فى كلتا المكتبتين المدرسية والعامة هو اختيار الكتب ، وقد نجح الطرفان فى ذلك نجاحا ملحوظا ، واكتسب كل منهما ادراكا أوسع وتفهما أعمق للاهداف والاساليب والاجراءات المتبعة فى مكتبة الآخر . ويقوم بعض العاملين فى المكتبات العامة بعقد لقاءات منتظمة من اجل استعراض واختيار الكتب ، يدعى العاملون فى المكتبات المدرسية لحضورها والمشاركة فيها ، كما يحدث العكس أيضا حينما يطلب من مكتبى الاطفال بالمكتبة العامة حضور جلسات اختيار الكتب بالمدرسة . (٦٦)

ويجب الا ننسى انه على الرغم من اكتمال وتفوق المكتبة المدرسية فى أى مجتمع فان زيارة التلاميذ للمكتبة العامة أمر لا فكاك منه ، فمن خلال هذه الزيارة يقبل التلاميذ على المكتبة العامة فى منطقتهم ويزداد اهتمامهم بالقراءة بما يقدم لهم من كتب تناسب مختلف الاعمار والمستويات الدراسية . وتلقى هذه الزيارات كل ترحيب من العاملين فى المكتبة العامة . ويتم الاعداد والتنسيق لها بمعاونة مكتبى المدرسة ان وجد ومديرها وبعض المدرسين . (٦٧)

واذا كان « ماكولفين » يلاحظ وجود نوع من الغيرة المهنية بين مكتبى الاطفال بالمكتبة العامة والمعلم المكتبى ، وأن كلا منهما حريص على الاحتفاظ بنفوذه وتأثيره ويخشى التدخل فى عمله ، فانه يعتبر أن مثل هذا الشعور ينبع من سوء الفهم ، كما يمكن التغلب عليه بالود والتفاهم ، ذلك أن الاهداف واحدة والمسؤولية مشتركة ، والتعاون بينهما لن يزيدهما الا قوة واتقانا فى الأداء . (٦٨)

اتجاهات المستقبل :

يحاط مستقبل المكتبات المدرسية ودور العاملين فيها على وجه الخصوص ببعض التوقعات والتكهنات والآراء . فالذى لا خلاف عليه أن تغيير أنماط التعليم وتطويرها لمقابلة الاحتياجات التعليمية فى الحاضر والمستقبل لا بد وأن يواكبه تقدم فى تكنولوجيا التعليم ، ومن ثم تخطيط البرامج المكتبية بما يكفل لهذا التقدم ضمان الاستمرار ، ذلك ان المكتبة المدرسية هى محور العملية التعليمية ، وضرورة تربوية لبناء الاجيال المثقفة الواعية .

وقد لاحظت « جيرالدين كلارك » ان الفترة ما بين الستينات والثمانينات قد شهدت تطورا ملموسا فى هذا المضمار ، اذ بدأ المكتبيون يدركون أن هدف المستفيذ ليس الحصول على المعلومات فى ذاتها بل الهدف استخدامها واستيعابها والافادة منها . وهكذا ظهر للوجود مبدأ جديد مفاده أن المكتبى ما هو الا داعية . وقد تغلغل هذا المبدأ فى فلسفة الخدمة المدرسية وأثر فيها . لكن المؤلفة ترى أن الحاجة لازالت قائمة لدعوة حقيقية قوية من جانب المكتبيين ، اذ أن هذه الدعوة لم ترسخ اقدامها بعد كمذهب عام يسود العمل فى هذا القطاع من المكتبات . (٦٩)

وعن دور مكتبى المدرسة فى المرحلة القادمة يرى « لند ساى » أنه مع مقدم ما يعرف بالتعليم الشامل ، ومن ثم تنوع القدرات ، لم يعد هناك طريق واضح المعالم يمكن أن يسلكه المكتبى ، ويبين له نوع العمل الذى يجب عليه انجازه . ويقول أن مسألة « تلبية الاحتياجات » التى كثيرا ما تتردد على الالسنة مسالة غير واقعية وغير دقيقة ، ذلك أنها لم تدخل فى حسابها تعرف تلك الاحتياجات اولا . ويقترح عوضا عن ذلك أن يجتهد المكتبيون فى احتلال مواقع ثابتة من تخطيط المناهج الدراسية ، وأن يشغلوا أنفسهم بابتكار « الاحتياجات » باعتبارها جزءا من عملهم المهنى . (٧٠)

وفى اواخر السبعينات صدر تقرير من اسكتلندا اشتهر باسم « تقرير ستيمسون » يتناول وظائف العاملين فى مكتبات المدارس الثانوية ويحدد أدوار ومسؤوليات كل من المكتبى والمعلم فى ادارة مركز الوسائل بالمدرسة . ويدعو التقرير الى انهعلى الرغم من ضرورة اشتراك المكتبى والمعلم معا فى أعمال المركز فان مسؤولية ادارته تقع على عاتق المكتبى فى حين تقع على المعلم مسؤولية تخطيط وتنظيم التجارب والاختبارات التعليمية . كذلك دعا التقرير الى تنسيق التعاون مع القائمين بالتدريس ، وفتح أبواب المركز بعد انتهاء اليوم الدراسى ، والى التفكير فى تطوير كادر وظيفى جديد للعاملين فى المكتبات المدرسية . (٧١)

وتلقى « اليزابيث بيرنز » مزيدا من الضوء على « تقرير ستيمسون » المشار اليه وتعيب عليه صدوره فى وقت غير ملائم ، لما تلقيه توصياته من أعباء مالية اضافية على الخدمات المساندة للتعليم . وعلى الرغم من ذلك فهى تشير الى أن التقرير ملىء بالمقترحات التى تنير السبيل أمام تطوير المكتبات المدرسية ، مثل التركيز على أهمية مراكز الوسائل التعليمية للمدرسة الثانوية ، وادارتها من قبل موظفين مؤهلين ، والعمل على زيادة الموظفين لمواجهة الاقبال المتزايد على المراكز خارج ساعات الدراسة وخلال العطلة ، والاهتمام بابتكار مخططات جديدة لمواد علم المكتبات بحيث تلبى احتياجات أولئك الموظفين . (٧٢)

وفى استراليا حيث تعانى المكتبات المدرسية ومراكز الوسائل من آثار القيود المالية المفروضة تنصح « سينثيا بيلى » موظفى تلك المكتبات بأن يضمنوا بقاء المدرسين والتلاميذ معتمدين على خدماتهم ، لانه اذا لم تستطيع خدمات المكتبة المدرسية أن تبدو جزءا هاما من العملية التعليمية فليس من المستبعد أن تستغنى المدرسة عن المكتبى . وتقول ان ذلك ممكن التحقيق من خلال علاقات عامة قوية ، ولافتات واضحة ومعارض جذابة ، وتعاون مع المراكز التعليمية الاخرى يهدف الى توفير العديد من المواد بطرق اقتصادية . (٧٣)

واذ تتناول « جنيفر شبرد » دراسة أحوال العاملين فى مكتبات المدارس والشباب فى المستقبل فانها ترى ضرورة حصولهم على تدريب مهنى خاص ، وتقول ان مكتبى المدرسة سوف يرتبط عمله الى حد أكبر بالتعليم ، وسوف يطالب بمعرفة واسعة فى كلتا المهنتين : التعليم والمكتبات ، وبان يكون قادرا على مواصلة التقدم فى كلتيهما واحراز الوضع المهنى الملائم . ومع وجود اشكال مختلفة من الوسائل التعليمية تنافس بعضها البعض فسوف يحتاج رجال التعليم والمكتبات الى العمل معا فى تآلف وثيق من أجل التشجيع على قراءة الكتب . (٧٤)

ويتكهن البعض بانتشار الاستخدام الآلى فى المكتبات المدرسية ومراكز الوسائل التعليمية فى المستقبل القريب ، وبصفة خاصة فى الولايات المتحدة، ويتوقعون مزيدا من الانظمة الآلية ، وتوسعا فى تركيب منافذ الحاسب الالكترونى Computer terminals داخل المراكز . أما الحاسبات الصغيرة Micro-Computers فعلى الرغم من عدم انتشارها الى اليوم على نحو واسع ، فان الغد سوف يحمل المعلمين المكتبيين على عدم تأجيل ادخالها فى مكتباتهم . (٧٥)

على أن « بتى اندرسون » تلاحظ أن العاملين فى المكتبات المدرسية لهم مكانة فريدة فى سلم هيكل الوظائف الادارى والتعليمى بالمدرسة ، وأنهم اذا كانوا يتحصلون على رواتب أعلى من رواتب زملائهم العاملين فى المكتبات الاخرى ، فان ذلك يعود الى مؤهل التدريس الاضافى الذى يطالبون به . وعلى الرغم من ذلك فانهم يقاسون من افتقار الى هوية محددة، فالمفروض فيهم أن يكونوا معلمين ومكتبيين وخبراء فنيين ومتخصصين فى المناهج ، مع أنهم لا يتمتعون بالحقوق الكاملة أو حتى بالوضع المهنى لأى من تلك الفئات . وترى المؤلفة أن المصاعب التى يواجهونها تعود الى الانطباع العام المتواضع نحو المكتبيين ، والى رغبة فى احلال الموظفين الفنيين فى الوسائل محلهم ، والى انعزالهم عن باقى العاملين فى المدرسة . وتستحثهم فى النهاية على أن يقيموا أنفسهم وعملهم وصلتهم بالبرنامج التعليمى بكل صدق وأمانة ، وأن ينغمسوا فى أعمال الجمعيات والمؤسسات المحلية ، وأن يعملوا على نشر أفكارهم فى مجتمعهم . (٧٦)

ولا أجد ما أختتم به الحديث عن آفاق المستقبل بالنسبة للعاملين فى المكتبات المدرسية أفضل مما ذكره « مدحت كاظم » فى تقريره الى مؤتمر الاعداد الببليوجرافى الاول (١٩٧٣) والذى يتصور فيه تغييرا فى اعداد المعلمين وطرق التدريس والكتب المدرسية والمناهج المقررة ونظم الامتحانات والتقويم ، وبحيث يدخل فى اعداد المعلمين كيفية استخدام الكتب والمراجع والمكتبات استخداما وظيفيا واعيا ، ووسائل تنشيط القراءة الجادة لدى التلاميذ ، ليتعاون المعلمون مع أمناء المكتبات فى اكسابهم المهارات اللازمة لاستخدام الكتب والمكتبات . كما توقع تعيين أمين مكتبة متفرغ لكل مدرسة ابتدائية ، وأمين مكتبة متفرغ من خريجى الجامعات المؤهلين مهنيا وتربويا فى كل مدرسة اعدادية وثانوية ، وبحيث يكون المعدل أمين مكتبة لكل ٢٥ فصلا فى المدرسة الاعدادية ولكل ٢٠ فصلا فى الثانوية ، وكذلك تعيين أمين أول لكل ثلاثة أمناء . (٧٧)

ترى كم تحقق من كل ذلك بعد مرور عشر سنوات ؟ هذا هو السؤال .

المراجــــع

1. مارجو ، لوسيل ف . **المكتبة المدرسية** ، ترجمة السيد محمد العزاوى . القـــاهرة ، دار المعرفـــة ، ١٩٧٠ . ص ١٧٨–١٧٩ .

2. Morris, Charles William (ed.) **Libraries in secondary schools.** London, School Library Association, 1972. p. 55.

3. Withers, F. N. **Standards for library service : an international survey.** Paris, Unesco, 1974. p. 342-343, 401-402.

4. دوجلاس ، مارى بيكوك . **مكتبة المدرسة الابتدائية وما تؤديه من خدمات** ، تعريب عبد الرحمن الشيخ . الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٨ . ص ١٦ — ١٧ .

5. Shifrin, Malcolm. Information in the **school library**. London, Clive Bingley, 1973. p. 246-247.

6. حسن عبد الشافى . **الخدمة المكتبية فى المدرسة الابتدائية** . القاهرة ، دار الشعب ، ١٩٨٠ . ص ٥٥ .

7. الأخرس ، محمود . «المكتبات المدرسية فى الاردن» فى كتابه : **مقالات فى علـــم المكتبات** ، عمان ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٧٤ . ص ١١٩ — ١٢٠ .

8. الأخرس ، محمود . « اضواء على مكتبا تالمدارس الثانوية فى الاردن » فى كتابه : **مقالات فى علم المكتبات** . عمان ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٧٤ . ص ٢٠٩ .

9.
الأمين ، عبد الكريم ابراهيم وآخرون . **ادارة المكتبة** . بغـداد ، الجامعة المستنصرية ، ١٩٨٠ . ص ٧٢ .

10.
الأخرس ، محمود . « المكتبات المدرسية فى الكويت » فى كتابه : **مقالات فى علم المكتبات** . عمان ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٧٤ . ص ١٢٩ .

11. فارجـو . **نفس المصـدر السابق** ، ص ١٩٧ — ١٩٨ .

12. Morris, **op. cit.**, p. 60.

13.
الفى فاضل ابراهيم . **المكتبة المدرسية المطورة : دليل عمل** . القاهرة ، دار الكتاب المصرى ، ١٩٨١ . ص ١١—١٥ .

14.
مدحت كاظم . **المكتبة المدرسية ودور المشرفين عليها فى تحقيق اهدافها** . ط ٢ القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٤ . ص ١٨ — ٤٥ .

15. Morris, **op. cit.**, p. 55.

16. حسن عبد الشافى . **نفس المصدر السابق** ، ص ٥٦ .

17.
الشيخ ، عبد الرحمن . **مكتبة المدرسة الثانوية واثر الاتجاهات التربوية الحديثة عليها** . القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٨ . ص ١٩ .

18. Tunley, Malcolm. **Library structures and staffing systems.** London, The Library Association, 1979. p. 33.

19. Shepherd, Jennifer, "' The library service in schools in the seventies, " In Library Association. **Proceedings of the Public Libraries Conference**, Eastbourne, 1970. London, 1970 ? p. 18.

20. Shrigley, Roger M., " The rocky road, " **New Library World,** 78 (929) : 206 - 207, November 1977.

21. Beswick, Norman W. and Beswick, Barbara, " Teaching and the forward thrust of librarianship, " **Library Association Record,** 79 : 418, 421, August 1977.

22. Beswick, Norman W. and Beswick, Barbara, " Dual qualification and a career in educational librarianship, " **School Librarian,** 27 : 331 - 338, December 1979.

23. Milne, Mary, " Teacher-librarianship : a full-time position, " New Zealand **Libraries,** 37 : 286 - 287, December 1974.

24. Ward, Susan and Wilson, Philip, " Dual qualification and the school librarian and the law librarian and the medical..., " Assistant **Librarian,** 71 (2) : 22-24, February 1978.

25. Beswick, Norman W., " The school library as a resource centre, " **Library Association Record,** 74 : 135 - 138, August 1972.

26. Dane, Chase, " The changing school library : an instructional media center, " **Advances in Librarianship, 1 :** 133 - 157, 1970. p. 134.

27. Cowley, John. " Libraries in the educational setting. In Lock, R. Northwood (ed.) **Manual of library economy.** London, Clive Bingley, 1977. p. 61-73.

28. Beswick, Norman W. **School resource centres.** London, Evans-Methuen, 1972. p. 79-80.

29. **Guide for the conversion of school libraries into media centres.** Paris, Unesco, 1977. p. 12.

30. Shifrin, **op. cit.,** p. 242 - 243.

31. Huang, George W., " Responsibilities of the school media specialist , " **Journal of Library and Information Science** (U.S.A. - Taiwan), 2 (2) : 176-188, October 1976.

32. Taylor, Kenneth I., " Media in the context of instruction, " **School Media Quarterly,** 4 : 224 - 228, Spring 1976.

33. Wrisley, Lois E., " Student staff assistants, " In Trinkner, Charles L. (ed.) **Better libraries make better schools.** Hamden, Conn., Shoe String Press, 1962. p. 128 - 131.

34. فارجــو . **نفس المصدر السابق** ، ص ٢٠٦ ـــ ٢٠٨ .

35. حسن عبد الشافي . **نفس المصدر السابق** . ص ٦١ـــ٦٢ .

36. Baker, Roy D., " An organized club of student library assistants, " In Trinkner, Charles L. (ed.) **Better libraries make better schools....**Hamden, Conn., Shoe String Press, 1962. p. 132 - 137.

37. دوجلاس . **نفس المصدر السابق** ، ص ٢٠ـــ٢١ .

38. Beswick, **The school library as a resource centre, op. cit.,** p. 138.

39. Holder, Malcolm, " A school resource centre, " In Waite, Clifford and Colebourne, Ronald (eds.) **Not by books alone.** Oxford, School Library Association, 1975. p. 87-95.

40. McCauly, Elfrieda, " Volunteers ? Yes! " **School Library Journal,** 22 (9) : 29 - 33, May 1976.

41. Lowrie, Jean Elizabeth. **Elementary school libraries.** 2nd ed. Metuchen, N. J., Scarecrow Press, 1970. p. 193.

42. Pollard, Michael. **The library in the junior school.** London, Schoolmaster Publishing Co., 1968. p. 9.

43. دوجلاس . **نفس المصدر السابق** ، ص ١٨ .

44. مدحت كاظم . **المكتبات المدرسية فى جمهورية مصر العربية** ، تقرير مقدم الى مؤتمر الاعداد البيليوجرافى للكتاب العربى ، الرياض ، ١٩٧٣ ، القاهرة ، دار وهدان للطباعة والنشر ، ١٩٧٣ . ص ٢ .

45. الفى فاضل ابراهيم . **نفس المصدر السابق** ، ص ١٥ — ١٦ .

46. الأمين ، عبد الكريم ابراهيم وآخرون . **نفس المصدر السابق** ، ص ٧١ — ٧٣ .

47. Withers, **op. cit.**, p. 392.

48. Waldrop, Ruth, " The role of the state supervisor, " **Drexel Library Quarterly,** 14 (3) : 102 - 105,July 1978.

49. Barber, Raymond W., " The media supervisor as helper, " **Drexel Library Quarterly,** 13 (2) : 14 - 23, April 1977.

50. Meyers, Judith K., " Research responsibilities of the school library supervisor, " **Drexel Library Quarterly, 14 (3) :** 113 - 127, July 1978.

51. Canadian School Library Association. Standards of library **service for Canadian schools.** Toronto, Ryerson Press, 1967. p. 19.

52. Withers, **op. cit., p. 396.**

53.

موجلاس . **نفس المصدر السابق** ، ص ١١٢ .

54. American Library Association and National Education Association. **Standards for school media programs.** Chicago, 1969. p. 22 - 23.

55.

حسن عبد الشافى . **نفس المصدر السابق** ، ص ٥٦ — ٥٨ .

56. Morris, **op. cit.,** p. 61.

57. Shifrin, **op. cit.,** p. 250.

58. School Library Manpower Project. **Curriculum alternatives; experiments in school Library media education.** Chicago American Library Association, 1974. p. 20-21.

59. Weech, Terry L., " School and public library cooperation, " **Public Libraries,** 18 : 33 - 34, Summer 1979.

60. Wheeler, Joseph L. and Goldhor, Herbert. **Wheeler and** Goldhor's **Practical administration of public libraries,** completely revised by Carlton Rochell. New York, Harper, 1981. p. 232.

61. **Ibid.,** p. 234.

62.

احمد انور عمر . **المكتبات العامة بين التخطيط والتنفيذ** . ط ٣
القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ . ص ١٣٠ وما بعدها .

63. Fenwick, Sara Innis, " School and public library relationships," **Library Quarterly,** 30 : 63 - 74, January 1960.

64. McColvin, Lionel R. **Public library services for children.** Delhi, Universal Book & Stationery, 1974. p. 81-82.

65. Lowrie, **op. cit.,** p. 203-205.

66. Gross, Elizabeth H, **Public library service to children.** Dobbs Ferry, N. Y., Oceana Publications, 1967. p. 114.

67. **Ibid** p. 115.

68. Mc Colivn, **op. cit.,** p. 80.

69. Clark, Geraldine, "Echoes of 60 s advocacy in the shcool media center of the 80 s, " **American Libraries,** 10 : 369 372, June 1979.

70. Lindsay, John, " The school library : some constraints and principles, " **Education Libraries Bulletin,** 19 (1) : 12 - 18, Spring 1976.

71. Paton, Bill, " School libraries : the librarian is responsible, " **Library Association Record,** 79 : 129, 131, March 1977.

72. Burns, Elizabeth I., " Stimpson report, " **Scottish Library Association News,** 137 : 197 - 199, January 1977.

73. Bayly, Cynthia, " The implications of the future for school resource services staff, " **School Library Bulletin,** 12 (1) : 73 - 78, March 1980.

74. Shepherd, Jennifer, " The school and Youth Librarians of the future, " In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship.** London, The Library Association, 1976. p. 262 - 274.

75. See Twaddle, Dan R., " School media services and automation, " **School Media Quarterly,** 7 : 257-276, Summer 1979; **Also** Horner, G. and Teskey, F. J., " Micro-computers and the school library, " **School Librarian,** 27 : 339 - 340, December 1979.

76 Anderson, Bette, " Library/media specialist : expendable vs. indispensable, " **Wilson Library Bulletin,** 49 : 364 - 366, January 1975.

77. مدحت كاظم . **المكتبات المدرسية في جمهورية مصر العربية . نفس المصدر السابق** ، ص ١٤ــ١٥ .

الفصل السادس

نمـاذج محـددة من القـوى العـاملة بالمكتبات

الفنيـون او شبه المؤهلين فى المكتبات

مقـدمة وتعـريف

مهنة المكتبات : هل هى حقـا مهنة ؟

موقع الفنيين بين المؤهلين والكتابيين

اعمـال وواجبات الفنيـين

تدريب الفنيـين ومؤشرات المستقبل

المراجـع

المراة العـاملة فى مجال المكتبات

وضع المراة فى ادب علم المكتبات

تانيث المهنـة

المكتبات كمجال عمل للمراة .

فـرص العمل والاجـور

موظفـة المكتبة والزواج

تـرك المهنـة

خـاتمة

المراجـع

الفنيون أو شبه المؤهلين فى المكتبات

مقدمة وتعريف

قبل حوالى عشرين عاما بدأت فئة جديدة من الموظفين فى المكتبات تشكل تحديا وقلقا للمسؤولين عن ادارة العاملين فيها . هذه الفئة هى فئة « شبه المؤهلين » Paraprofessionals أو « الفنيين » Technicians فمنذ ذلك الحين وأعضاؤها يزدادون اهمية ويحتلون مراكز ومواقع ثابتة فى معظم المكتبات . ولعل الغريب حقا أنهم ليسوا جديدين على المهنة المكتبية ، ففيما عدا الالقاب نجدهم قديمين قدم المهنة نفسها . كل ما فى الامر أن اقدامهم ترسخت فى اعمال المكتبات بصورة اكثر وضوحا من ذى قبل .

ويذكر « ايفانز » ان شبه المؤهلين يحملون القابا عديدة فى مختلف المكتبات . فقد يطلق على الفرد منهم « معاون مكتبة » Library aide او « فنى » Technician (بعض الكتاب العرب يسميه « التقنى ») أو « مساعد » Assistant او « كتابى » Clerk (ويطلق هذا الاخير بصفة خاصة على غير المدرب) . بل ذهب البعض الى أقصى حدود المبالغة عندما اقترح ان يسميه « المكتبى الصغير » Mini-librarian . (١) هذا بالاضافة الى التسميات الاخرى القديمة مثل Sub-professional و Semi-professional (أى المكتبى ذو المؤهل المهنى المتوسط) و Library attendant « ملاحظ مكتبة » . ومهما تكن التسمية فمن الثابت أن الدور الوظيفى وليست الالقاب هو الصفة المميزة لكل من ينتمى لفئة المكتبيين شبه المؤهلين .

وربما كانت « اثيل بلومان » أول من دعا الى اطلاق مسمى «الفنيين» وكان ذلك فى عام ١٩٤٤ عندما لاحظت أن الموظفين الكتابيين يعانون من الرواتب المتدنية والمؤهلات المتواضعة ومن احساس أن المكتبيين المؤهلين ينظرون اليهم نظرة ازدراء وعدم اهتمام ، وأن المسمى الشائع وقتذاك Sub-Professional يحمل فى طياته دلالة غير مرضية . وكتبت بالحرف الواحد « لماذا لا نخلع عليهم لقبا جديدا ، ونمنحهم رواتب مساوية لرواتب صغار المكتبيين ووضعا محترما مميزا ؟ دعونا نسميهم (الفنيين) ودعونا

نطلقها على الرجال والنساء ممن يملكون مهارات خاصة ويتحصلون على تدريب خاص على العمليات الفنية بالمكتبات . » (٢) وقد لقيت التسمية بعد ذلك قبولا واسعا فى الاوساط المكتبية ، وباتت تشير الى نشوء فئة جديدة من العاملين لها لقب خاص ودلالة خاصة مميزة ، لا سيما فى المكتبات الحكومية .

ومع بداية السبعينات بدا الاهتمام بشبه المؤهلين أو الفنيين يظهر جليا فى عدد من المقالات والدراسات . وفى احصاء رسمى قدرت « أن كال » اعداد « معاونى المكتبات » فى الولايات المتحدة فى عام ١٩٧٠ بحوالى ١٢٠٫٠٠٠ موظف ، وتوقعت ارتفاع هذا الرقم فى عام ١٩٨٥ الى ٢١٢٫٠٠٠ وهذه الزيادة (٩٢٫٠٠٠) هى بالتقريب ضعف الزيادة المتوقعة لوظائف المكتبيين المؤهلين من نفس الفترة والتى قدرتها بسبعة وأربعين الفا(٣)

ومن احصاء شمل المكتبات ومراكز المعلومات فى بريطانيا عام ١٩٧٢ تبين أن المجموع الكلى للعاملين فيها بلغ ٤٥٫٨٠٩ موظفا كان المؤهلون منهم (أى الحاصلون على مؤهلات جامعية فى علم المكتبات والمعلومات) ١٧٫٠٠١ فقط . ويذكر « هاسلام » الذى أورد الاحصاء أن العدد الضخم من وظائف المؤهلين التى يشغلها غير المؤهلين وشبه المؤهلين مستمر فى الصعود ، وهو أمر يدعو للقلق ، والأرجح أن المكتبات الصغيرة ذات الموارد المحدودة هى التى ترضى بملء وظائف المؤهلين بعاملين يتقاضون أجور أقل . وبالرغم من أن المهنة تأمل فى تصحيح هذا الوضع فليس فى وسع المرء أن يتجاهل الضائقة الاقتصادية المستمرة فى بريطانيا التى تجعل اى أمل من ذلك النوع مستحيلا فى المستقبل القريب . (٤)

مهنة المكتبات : هل هى حقا مهنة ؟

فى عام ١٨٧٦ كتب « وليم بول » يقول « أن عمل المكتبى مهنة » (٥) ؛ وفى نفس السنة استهل « ملفيل ديوى » أول مقال له فى اول عدد من أول دورية متخصصة فى مجال المكتبات American Library Journal والتى تغير اسمها فيما بعد الى Library Journal ولا زالت تصدر لليوم ، بكلماته المؤثرة : « أخيرا جاء الوقت الذى يمكن فيه للمكتبى ، دون ادعاء ، أن يتحدث عن عمله باعتباره مهنة » ، واختتم مقاله بالقول : « لقد ولى الزمن الذى كانت فيه المكتبة اشبه ما تكون بمتحف ، والمكتبى رجلا بارعا فى صيد الفئران وسط كتب عفنة ، والزوار ينظرون الى المجلدات والمخطوطات بعيون متسائلة . اما اليوم فالمكتبة مدرسة ، والمكتبى مدرس بكل ما تحمل

الكلمة من معنى ، والزائر قارىء يجول بين الكتب كما يتنقل الحرفى بين أدوات حرفته . فهل يسع احدا أن يحرم عملا مكتبيا ساميا من ذلك الطراز من لقب مهنة ؟ » (٦)

ومنذ ذلك الحين اخذ المكتبيون فى استعمال كلمتى Profession و Professional كما اخذو يتناقشون حول ملاءمة اللفظ «مهنة» لما يفعلون ، ذلك ان هناك عدة تعاريف للمهنة مما يسفر عن الكثير من الخلاف والخلط . وفى ذلك يقول « أحمد بدر » ان الوضع المهنى للمكتبات لا زال قضية مفتوحة للمناقشة بين المكتبيين وغيرهم ، وتتركز تلك المناقشة فى البحث عن العناصر الأساسية التى تكون اى مهنة ثم محاولة تطبيق هذه العناصر على مهنة المكتبات . ويضيف قائلا : « واذا حاولنا تطبيق هذه العناصر او المبادىء الأساسية على المكتبات لوجدنا أنها ترقى الى مستوى المهنة . ولكن ذلك ليس حقيقة يتفق عليها الجميع ، فهناك من يشك فى وصول المكتبات الى الوضع المهنى الواضح ، ويؤيدون وجهة نظرهم تلك بأن المحتوى الفكرى لقاعدة المكتبات المعرفية ما زال ضعيفا ، كما أن درجة اعتراف المجتمع بها وبجمعياتها واتحاداتها ما زال هامشيا ، هذا فضلا عن ان الأداء والخدمة التى يقوم بها الأمناء ليست على مستوى واحترام المهن الأخرى . (٧)

وقد باءت محاولات معظم المهتمين بالبحث عن انطباق لفظ « مهنة » على العمل المكتبى بالفشل . ففى دراسة عن القاعدة المعرفية للمكتبيين يذكر « جـود » ان المكتبيين أنفسهم يجدون مصاعب جمة فى تعريف دورهم المهنى والمعرفة التى يستندإليها هذا الدور ، وأن النداءات المتكررة لفلسفة المهنة المكتبية من جانب المكتبيين لا تعكس الا افتقارهم الى تحديد الجوانب الفكرية للمهنة . فالمعرفة المحددة التى يجب أن يحوزها المكتبى ليست واضحة . (٨)

كما جاهد « شافر » فى محاولة يائسة لتعريف كلمة « مهنة » وراح يتصارع مع تطبيقها على عمل المكتبيين ، وتوصل الى ان احد مكونات اى مهنة حقيقية هو مجموعة من المعارف والأسس الفكرية ، وأدرك ضعف مقدرة العمل المكتبى على تطوير مجموعة معارفه المميزة . وتساءل : هل لو تحرر المكتبيون من الأعمال الكتابية يصبحون أهلا للانتساب الى مهنة حقيقية ؟ (٩) لكنه لم يتمكن من اعطاء اجابة شافية ، ولم يستطع أن يبين بوضوح مجموعة المعارف والأسس الفكرية اللازمة لمهنة المكتبات .

ويشير « ايفانز » الى أن كلمة « مهنة » استخدمت فى مجال المكتبات للتفريق بين الموظفين الذين يحتاج عملهم الى تدريب خاص ومن لا يحتاج عملهم له . وتتضمن الفئة الأخيرة من لا تتطلب اعمالهم مهارة خاصة (مثل العمل الذى يمكن اداؤه دون تدريب يزيد عن مجرد تعليمات موجزة اثناء القيام به) وكذلك من لا تعتبر اعمالهم غريبة عن المكتبات (مثل المحاسب أو الكاتب على الآلة الكاتبة أو الحارس) . كما ان كلمة Professional تستخدم لتمييز المتخرجين فى مدارس المكتبات عن غير المتخرجين منها . غير أنه يلاحظ أن « ديوى » عندما استخدم لفظ « مهنة » فانه لم يستخدمه بالمفاهيم المشار اليها وانما كان يحاول فقط أن يجعل من العمل فى المكتبات « مهنة علمية » مشرفة مثلها مثل المحاماة والطب . (١٠)

وفى فصل خاص عن « جيسى شيرا » وافكاره الأساسية فى علم المكتبات كتب « أحمد بدر » موضحا أن « شيرا » دافع عن وحدة مهنــة المكتبات ، خصوصا أمام الحركات الانفصالية ، والتى اطلقت على نفسها المكتبات المتخصصة ، ثم التوثيق ، واخيرا علم المعلومات ، ذلك لأن المهنة المكتبية تحتوى فى الوقت الحاضر على محتوى وركائز فكرية واكاديمية لم يكن يحلم بها رائد المكتبات الأول « ملفيل ديوى » وأن ما يقدمه التوثيق وعلم المعلومات من شأنه أن يثرى المهنة المكتبية ويرفع من مكانتها الأكاديمية . ويضيف أن « شيرا » لاحظ أن المكتبات قد بدأت تتحول من مهنة بحثية خالصة الى خدمة لدى تشكيل الجمعيات المهنية المكتبية . كما أن الانقسام الذى شهدته صاحبه دخول عدد من المتخصصين الموضوعيين فيها ، ولكنهم لم يكونوا يحترمون المكتبيين ، كما انهم رفضوا الأساليب الفنية التى يتبعها المكتبيون ، علاوة على عدم رغبتهم بأن يوصموا باسم « مكتبيين » . (١١)

لكن الملاحظ فى معظم المهن أن الموظف المهنى هو الذى بامكانه التركيز على جانب التخطيط فى العمل تاركا التنفيذ للآخرين . مثال ذلك المهندس المعمارى الذى لا نتوقع له أن يقوم بتشييد البناء الذى يصممه . فالمجتمع اذن يمنح صفة المهنة لعمل المخططين ويحبسها عن الفنيين . ولنفس السبب نلاحظ أن المدرسين ، الذين يعتبرون فنيين فى فصول الدراسة وليسوا مخططين تعليميين ، لا يتمتعون بوضــع مهنى عــال . كذلك المكتبيون ، فان المجتمع ينظر اليهم على أنهم فنيون لا مخططون ، بالرغم من أن عملهم يرتبط فى كثير من جوانبه بمسئولية التخطيط ، مثل العمــل المرجعى وتنمية المجموعات وتنظيمها ، لكن الناس لا يرون من عملهم سوى الجانب الروتينى الفنى لانجاز تلك الخطط . وبناء على ذلك فان الوضع المهنى المكتبيين لا يتمتع باعتراف كامل من قبل الجماهير .

ويؤيد « مارتن » وجهة النظر تلك ويرى ان الجمهور لا يجد حاجة ماسة لخدمات المكتبيين . فالبدائل متوفرة ، كأن تشترى الكتاب وينتهى الامر عند ذلك الحد . فخدمات المكتبيين مرغوبة ولكنها ليست ضرورية . ويرجع « مارتن » السبب فى ذلك الى قصور فى الاعتقاد بأن اى قدر من المعرفة ضرورى لجعل السلعة تبدو نافعة ذات قيمة فى نظر الزبائن . فالناس ينظرون ببساطة الى المكتبى باعتباره وسيطا يقوم بتسليم سلع الآخرين اليهم دون أن يضيف اليها شيئا له قيمته ، مستعينا على ذلك بمهارات لا تزيد عن كونها مهارات كتابية . (١٢)

ولحسم مشكلة « التمهن » يرى « رالف ادواردز » أن العمل المكتبى ما زال بحاجة الى واضحة ليصبح مهنة يمكن لمزاوليها الافتخار بالانتساب اليها والاعتراف بقيمتها . فمن هذه الهوية تنبت دوافع حب الآخرين والتفانى والاخلاص والاحساس بالمسئولية والمزايا العديدة الاخرى للدور المهنى . والتنظيم المهنى القوى ما هو الا خطوة أولى نحو تحقيق مثل هذا الهدف . (١٣)

موقع الفنيين بين المؤهلين والكتابيين

لقد جرت العادة على أن يعهد المكتبيون المؤهلون بالاعمال الثانوية لفئة اخرى من العاملين ادنى مرتبة ، وذلك حتى يحرروا انفسهم من معظم تلك الاعمال . وقد تكون هذه الفئة المساعدة مدربة أو غير مدربة وفقا لطبيعة العمل . غير أن المدربين منهم لم يتحصلوا على التدريب فى مدارس المكتبات ، وانما يعتمدون فى عملهم على مهاراتومعرفة بأمور المكتبات ، شأنهم فى ذلك شأن المكتبيين المؤهلين مع فارق طفيف هو أن عملهم ذو طبيعة فنية فى الأساس . وقد يسند لهؤلاء الفنيين بعض أعمال الاشراف لكنهم لا يتولون الاعمال الادارية . لذلك فان مسؤولية الادارة والتخطيط هى الحاجز بين الموظفين المؤهلين وشبه المؤهلين .

وقد أوضح « هارلو » الفرق بين وظائف المؤهلين والفنيين فى بحث قدمه لاحد المؤتمرات فى عام ١٩٧٠ بأن قال : « يجب أن يحوز المكتبى المؤهل سعة فى افق التفكير كى يتبين الحاجات المكتبية المعقدة لمجتمع متنوع . فاهتمامه الاول يجب ان يركز على الآثار الاجتماعية للمكتبة ، وعلى ما يحدث خارجها نتيجة لما يحدث داخلها . أما المكتبى الفنى ، بالمقارنة ، فيجب أن يكون قادرا على تشغيل وضبط أدوات العمل فى المكتبة من أجل تحقيق هدفها بنجاح » . (١٤)

وخلال النصف الاول من القرن العشرين عندما لم تكن فئة الفنيين قد تشكلت بعد كان المكتبيون منغمسين في أعمال وواجبات روتينية بحتة . حتى مدارس المكتبات في ذلك العصر كانت تعد طلابها للعمل مساعدين فنيين . وقد أدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية الى نقص في العاملين استمر لسنوات طويلة ، واضطرت المكتبات ازاء ذلك النقص الى الاكثار من توظيف الافراد غير المدربين . ويقول « آشهايم » ان التبرير المألوف لتدريب الفنيين خلال الستينات كان يعزى دائما للنقص الشديد في أعداد المكتبيين المؤهلين بعد الحرب العالمية الثانية مثلما حدث بعد الحرب العالمية الاولى . (١٥)

ويذكر « ايفانز » أن التوسع في استخدام كلمة «مكتبي» Librarian أدى الى رفع مستوى « المساعدين » أو « الفنيين » داخل المهنة ، لكنه في نفس الوقت دعم وعزز الاعتقاد الخاطىء بأن أى عمل مكتبى يتطلب تدريبا خاصا هو من صميم ولب عمل المؤهلين . وكان من نتيجة ذلك ان ظهر اتجاه عام لا زلنا نعانى منه لليوم وهو اعتبار اى عمل صعب أو العمل الذى يتطلب براعة فائقة عملا يختص به المؤهلون وحدهم . (١٦)

وتنظر « روزانا ميللر » الى وضع الفنيين ، وبصفة خاصة فى المكتبات الاكاديمية ، وتقول أن المشكلة الحقيقية هى مشكلة تعريف . ففى اعتقادها ان جميع الفنيين بدءا من الطالب المساعد الى المتخصص ذى المهارة العالية الذى لم يسعده الحظ فى الحصول على جواز المرور (ماجستير المكتبات) يصنفون تحت تلك التسمية . وتضيف قائلة انه مع وجود الازمة الراهنة فى تمويل المكتبات فان تشغيل المؤهلين فى وظائف شبه كتابية يعكس سوء الادارة ، حينما يستطيع شبه المؤهل اداء نفس العمل بطريقة لا تقل كفاءة . وتقترح فى النهاية أن تشتمل وظائف الفنيين على مستويات مختلفة ، وان يحصلوا على كل المزايا التى يحصل عليها كافة الموظفين غير الاكاديميين فى الجامعة . (١٧)

وترى «دوروثى بندكس» ان الاكثرية من اعمال الفنيين قد صنفت فى معظم المكتبات على أنها اعمال كتابية Clerical ، وفى الحالات القليلة التى صنفت فيها اعمالهم ضمن أعمال المؤهلين كان السبب وراءها عدم توفر موظفين اكثر تأهيلا . (١٨) أما « واسرمان » فيرى أن الخط الفاصل بين عمل المؤهلين وغير المؤهلين فى الكثير من المكتبات ليس واضحا تماما . (١٩) كما تلاحظ « امنا كريستين » أن هناك صراعا عميق الجذور بين المؤهلين وشبه المؤهلين فى الولايات المتحدة كما فى استراليا . فالمؤهلون يقاومون

للتخلى عن الأعمال الروتينية لشبه المؤهلين ، كما أن الفنيين الذين لديهم مهارة وبراعة فى العمل يتقاضون اجورا اعلى فى المكتبات المتخصصة . اما الخلط بينهم وبين الموظفين الكتابيين فيعود بصفة جزئية الى توصيف الوظائف غير الواضح » . (٢٠)

غير أنه فى عام ١٩٦٨ وافقت لجنة خاصة شكلتها جمعية المكتبات الامريكية على أن يكون هناك مستويان لشبه المؤهلين : « الموظف الكتابى » Library clerk و « المساعد الفنى » Library technical assistant او Library technician . (٢١)

ويعتقد « ستيل » أن الكثير من المكتبيين لا ينظرون الى تشغيل الفنيين بأى شكل من الاستحسان أو التأييد . ويرجع عدم الاستحسان هذا الى خشيتهم من أن يستبدل المؤهلون وربما يطردوا من الخدمة اذا تمكنت برامج تدريب الفنيين من تخريج كوادر قادرة على انجاز المهام التى تشغل معظم اوقات عمل المكتبيين المؤهلين . (٢٢)

ولعل من مساوىء احتكار المؤهلين للوظائف الهامة فى المكتبات اعاقة غير الحاصلين على مؤهل جامعى فى المكتبات عن الترقى . فقد ظل الأخيرون محبوسين فى وظائف ذات مستوى اقل على الرغم من الكفاءة التى قد يحرزوها من خبرتهم فى العمل . ولعل ذلك ايضا هو السبب الذى قلل من شأن المكتبيين عموما فى نظر الناس ، اذ وجدوا انفسهم مضطرين لانجاز اعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم مما اثار استياءهم وسخطهم فى كثير من الاحيان .

اعمال وواجبات الفنيين

سبق ان اشرت عند الحديث عن فئات العاملين فى المكتبات الجامعية الى قيام جمعية المكتبات الامريكية فى عام ١٩٤٨ بنشر قائمة باعمال وواجبات كل من الفئتين : المؤهلين وغير المؤهلين ، والتى اطلقت عليها « مسودة مبدئية » ولم يصدر منها اى طبعات لاحقة او منقحة ليومنا هذا ، كما اشرت الى قائمة مماثلة اصدرتها جمعية المكتبات البريطانية فى عام ١٩٦٢ التى عادت فاصدرت طبعة جديدة منها فى عام ١٩٧٤ . (٢٣) وكان الهدف من اصدار القائمتين ضمان انجاز الاعمال المكتبية من قبل العاملين الحاملين للمؤهلات والخبرات المطلوبة لها . وقد حرصت مكتبات كثيرة فى الولايات

المتحدة وبريطانيا وغيرهما على الالتزام الى حد بما ورد فى القائمتين عند اعادة تشكيل جهاز العاملين فيها . غير أن « رونالد ادواردز » لاحظ أن المكتبات الكبيرة فقط هى التى كانت تفرق بين اعمال وواجبات كل فئة ، أما فى المكتبات الصغيرة والمتخصصة حيث يعمل عدد قليل من الموظفين يتولون كافة الاعمال أو حيث يكون موظف بمفرده مؤهل أو غير مؤهل هو المسؤول الوحيد ، يصبح التمييز الكامل بين أعمال المؤهلين وغير المؤهلين بطبيعة الحال أمرا مستحيلا . وفوق ذلك فان التمييز بين واجبات وأعمال كل فئة يتطلب نظاما لتحليل وتوصيف الوظائف قد يختلف من مكتبة لاخرى تبعا للظروف . (٢٤)

وتوضح الدراسات أن ثلثى الاعمال فى المكتبات يمكن انجازها على يد الكتابيين . ففى الولايات المتحدة أعد مسح على مستوى الامة للبحث فى تشغيل الموظفين غير المؤهلين (أى غير الحاصلين على ماجستير أو بكالوريوس المكتبات) فى المكتبات الاكاديمية ، اظهرت نتائجه أن ٦٤٪ من المكتبات التى شملها المسح كانت تستعين بأولئك الذين تتراوح مؤهلاتهم العلمية بين الثانوية العامة (وهم يمثلون الخمس) والبكالوريوس فى غير تخصص المكتبات أو شهادة علمية أخرى (وهم يمثلون ثلاثة أخماس) . كما أوضحت النتائج أن أقل من ٢٠٪ من المكتبات قدمت برامج تدريب نظامية و ٨٠٪ قدمت برامج غير رسمية أو نظامية ، وأن مكاتب واقسام المراجع فى تلك المكتبات كان العاملون غير المؤهلين يقومون بما يوازى ٣٢٪ من مجموع ساعات عملها . (٢٥)

وقامت دراسة أخرى بتحليل الاسئلة المرجعية المطروحة فى مكتبة جامعة « نبراسكا » بالولايات المتحدة على مدى ٤٤ يوما تم اختيارها (أى الايام) بطريقة عشوائية ، بهدف تحديد المهارات المهنية اللازمة للاجابة عليها . وقد قسمت الاسئلة الى اربع فئات : مباشرة ، ارشادية ، مرجعية ، ومرجعية صعبة . وبينت النتائج أن ١ر٤٤٪ من الاسئلة كانت مباشرة ، و ١٨٪ ارشادية ، و ٣٢٪ مرجعية ، و ٩ر٥٪ مرجعية صعبة . وبعد فحص مهارات المكتبيين المؤهلين اللازمة للاجابة على أسئلة كل فئة تبين أن تدريب شبه المؤهلين بعناية يمكن أن يؤدى الى الاجابة بجدارة على ٨٠٪ من مجموع الاسئلة . (٢٦)

ويذكر « بيل » أن اعداد المكتبيين المؤهلين فى المكتبات الجامعية الامريكية تتقلص فى الوقت الذى تطول فيه ساعات المكتبة ، وأن التغطية المناسبة للعمل فى قاعة المراجع تخلق مشكلة . وثمة حلان للمشكلة :

اما تدريب شبه المؤهلين على التعامل مع أسئلة المراجع ، أو نقل خدمات المكتبيين من أقسام الاجراءات الى قاعات المراجع . ويرى « بيـــل » أن الحل الاول هو الانسب ، نظرا لان فى وسع العاملين شبه المؤهلين الاجابة على ٨٠٪ من الاستفسارات ، على الرغم من أن البعض يزعم بأن ذلك من شأنه الاضرار بوضع اخصائى المراجع المؤهل ويحول دون قيامه بأداء دوره التعليمى . (٢٧)

وليس العمل المرجعى وحده هو الذى يمكن لشبه المؤهلين الاضطلاع به ، بل هناك العديد من الاعمال الفنية التى يستطيعون انجازها بكفاءة . فمن مسح قام به «روزنتال » للواجبات المحددة التى تسند لغير المؤهلين فى خمس مكتبات جامعية اتضح ان ثمة ايادة مضطردة فى الاستعانة بهم فى عمليات الفهرسة والتصنيف ، وأن المديرين يتطلعون لمد وتوسيع مثل تلك الواجبات . (٢٨) ويبدى « ايفانز » دهشته من أن قائمة جمعية المكتبات الامريكية لواجبات المؤهلين وغير المؤهلين تنص على أن صف البطاقات مثلا يعتبر عملا كتابيا لكن مراجعة صف البطاقات تدخل فى صميم عمل المؤهلين، بالرغم من أن العمليتين — الصف ومراجعة الصف — من الواجبات التى تتطلب نفس المعرفة ولا يحتاج أحدهما الى مرئيات أو أحكام خاصة . (٢٩)

تدريب الفنيين ومؤشرات المستقبل

ليس من الضرورى ان تتطلب اعمال شبه المؤهلين مهارة خاصة ، لكنها احيانا تحتاج الى درجة من المهارة الفنية ، تلك المهارة التى يمكن تنميتها داخل المكتبة ، مثل التدريب اثناء العمل ، أو خارجها عن طريق انشاء برنامج تعليمى أو تدريبى خاص لاعدادهم .

ويقول « ديفنسون » ان الآراء حول اشكال التدريب المناسبة للفنيين أو شبه المؤهلين يلفها الغيم والغموض بسبب الافتقار الى التعريف الصحيح لهم وبسبب الشك فى الدور الذى يقومون به فى المكتبة . فالعمل الذى يؤديه كثير من المكتبيين المؤهلين هو الى حد كبير من نوع لا يحتاج الى تأهيل عال ، فيما نجد فى كثير من المكتبات أن أعمال الفهرســـة وبعض اعمال التزويد ، والفحص البسيط ، وبعض أعمال المراجع ، من واجبات غير مؤهلين . ويرى «ديفنسون» وجوب انشاء أنماط وظيفة لغير المؤهلين وشبه المؤهلين ، ليس فقط بهدف اتاحة فرص أكبر امامهم كى يشعروا بالرضا والارتياح ، بل كذلك لمساندة المؤهلين انفسهم . (٣٠)

ويرى « ايفانز » لتدريب هذه الفئة من العاملين أن تكون هناك برامج تدريبية تتولاها المعاهد المتوسطة ، ويكتسب فيها الفنيون المهارات المكتبية اللازمة . فمدارس المكتبات تدرس طلابها مجموعة من المـواد النظرية الاساسية وتؤهلهم للعمل فى المجال ، لكنها لا تدربهم على العمل فى مكتبات معينـة . ويعتقد أن انشاء تلك المعاهد سوف يلغى مستقبلا التدريب أثناء العمل ، كما يمكن أن يلتحق بها المكتبيون المؤهلون ايضا لرفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم الفنية . (٣١)

ويوضح « فلاورز » الحاجة المتزايدة فى السنوات الاخيرة لموظفين فنيين فى استراليا ممن يملكون التدريب أو الخبرة فى أساليب العمـل فى المكتبات ومراكز الوسائل التعليمية بما يفوق ما نتوقعه من موظف كتابى أو كاتب على الآلة الكاتبة ، وكذلك دون المعرفة النظرية أو الخلفية العلمية المتوقعة من مكتبى مؤهل أو متخصص : (٣٢)

ومن كندا تحدثنا « فوتولا بانتازيس » عن وضع الفنيين فى المكتبات الكندية مزودا بالجداول والاحصاءات والتحليل ، بما فى ذلك القابهـم وتصنيفهم الوظيفى ورواتبهم ومؤهلاتهم ، والاستعانة بهم فى مختلف اقسام المكتبات . وتخلص الى القول بأن الفنيين لا يستعان بهم بكثرة فى المكتبات الكندية ، وينقصهم تصنيف مناسب للوظائف والاجـور وفرص الترقى ، وأن هناك حاجة للمزيد من دراسـة دورهم ووضـعهم وموقف المكتبيين المؤهلين منهم . (٣٣)

وعن دور وتدريب الفنيين فى المكتبات الكندية أيضا تذكر « جين ويز » ان عمل الفنى يغطى معظم الواجبات اليومية بالمكتبة ، وقد يتضمن تدريب الكتابيين والاشراف عليهم . ولعل مشكلته الاولى تتمثل فى قضية الاعتراف به وبدوره فى ظل أوضاع لا تميز بوضوح بينه وبين الموظف الكتابى . وترى أن سوق العمل بالنسبة للفنيين مفتوحة بل رائجة لا سيما فى مناطق المدن ، وأن القيود المـالية المفروضة على المكتبات سوف تؤدى آخر الامر الى تحسين وضعهم ، وانه سوف يأتى اليوم الذى ينظر فيه عالم المكتبات الى الفنيين باعتبارهم متخصصين فى مجالاتهم . وفيما يتعلق بتدريبهم تقول « ويز » ان برامج التدريب تستغرق سنتين وتسير على ضوء توجيهات جمعية المكتبات الكندية ، التى تقضى بتخصيص نصف البرنامج للدراسة الاكاديمية العامة والنصف الآخر للتدريب العملى . (٣٤)

ويشير « ايفانز » الى ان الاصرار على الراى القائل بأن المعرفة والمهارة فى العمل المكتبى لا يمكن الحصول عليها الا من خلال مدارس المكتبات اصرار على فكر جائر غير منصف وغير واقعى فى آن واحد . فقد حال هذا الاصرار دون تعويض الفنيين بطريقة عادلة عن الاعمال التى يؤدونها ، وحرمهم من وظائف ومناصب كان يمكن ان يشغلوها ، كما أنكر فى مضمونه حقيقة ان المعرفة المكتبية يمكن احرازها فى أماكن اخرى غير قاعات الدرس ، وهو موقف غريب جدير بالملاحظة فى مهنة تفتخر دائما بأنها مصدر عون على التعليم الذاتى المستقل . (٣٥)

أما « مارجريت مايرز » فتقول ان الآونة الاخيرة شهدت جدلا حول جواز الاعتراف بمؤهلات اخرى للعاملين المؤهلين غير المؤهل الجامعى ، وان بضعة مكتبات عقدت اختبارات او اقامت انظمة اخرى امكن عن طريقها تحريك ودفع الفنيين الى وظائف المكتبيين المؤهلين دون الحصول على الدرجة العلمية . غير ان الكثيرين ينظرون الى تلك التصرفات على انها تحديات خطيرة تواجه المهنة ، كما ان البعض يتنبأ باقامة دعاوى قانونية ضد محاولات من هذا النوع . وتتساءل المؤلفة : ما هى عواقب اتخاذ شهادة التخصص الجامعية شرطا للتوظيف ؟ هل تضمن الشهادة وقاية من المواقف المتحيزة ؟ ما هى نتائج الاعتراف بالمنافذ الاخرى المعادلة أو البديلة للوصول الى وظائف المؤهلين ؟ كيف يمكن للمهنة أن تتعامل مع حدود ادنى متباينة من المؤهلات التى يضعها المسؤولون ؟ ما هى الكفايات الضرورية لمستوى الدخول فى المهنة ؟ وتقول فى النهاية ان تلك التساؤلات لا تجد اجابة سهلة . (٣٦)

ويقترح « دانيلز » كبديل لمدرسة المكتبات التى لا توفر تعليما تجريبيا ، تطوير نظام للممارسة العملية والاداء المعملى . وسوف يعمل المكتبى المبتدىء فى معهد يختاره تحت ارشاد واشراف ممارس خبير . اما اولئك المهتمون بدراسة الجوانب التاريخية والفلسفية للعمل المكتبى فلهم مطلق الحرية فى متابعة تلك الدراسة عن طريق القراءة فحسب . ويعتقد « دانيلز » أن برامج التدريس الحالية فى مدارس المكتبات برامج نظرية فى اغلب الاحيان وتعطى الاحساس بالدراسة فى فراغ ، وانه من غير المعقول أن نتوقع لمدارس المكتبات ان تتلاشى من الوجود ، بيد أن الاسئلة التى

تثار حول شرعية الدرجة العلمية فى المكتبات (البكالوريوس أو الماجستير) شرطا للعمل قد تجعل من خطط الممارسة فى نهاية المطاف ضرورة لا اختيارا . وفى الوقت نفسه يجب أن تركز مدارس المكتبات على التدريب الميدانى فى مناهجها . (٣٧)

والذى لا شك فيه أن الاستعانة بالفنيين سوف تزيد . فمع نمو المكتبات وزيادة تعقيدها ، ومع التقدم التكنولوجى ومتطلبات الحضارة ، فان الاعباء الملقاة على عاتق المكتبيين سوف تكثر وتتعقد هى الاخرى . لذلك يجب العمل على تطوير فئة الفنيين لمعاونة المكتبيين على التفرغ لمسئولياتهم المهنية ، ولتوفير الاخصائيين الفنيين الذين تفرضهم زيادة حجم الاعمال الفنية فى المكتبات .

المراجع

1. Evans, Charles W., " The evolution of paraprofessional library employees, " **Advances in Librarianship, 9 : 63-101,** 1979. p. 67.

2. Bluman, Ethel, " Keepers of books; some thoughts for the future for public libraries, " **Wilson Library Bulletin, 19 : 274.** 275, December 1 944.

3. Kahl. Anne, " Bureau of Labor statistics : library manpower study, " **The Bowker annual of library and book trade information.** 20th ed. New York, Bowker, 1975. p. 279-288.

4. Haslam, D. D., " Manpower " In Whatley, H. A. (ed.) **British librarianship and information science, 1971- 1975,** London, The Library Association, 1977. p. 95 - 101.

5. Poole, William F., " The organization and management of public libraries, " In **Public libraries in the U. S. A. : their history, condition and management.** Washington D. C., U. S. Gov. Print. Off. 1876. p. 476 - 504.

6. Dewey, Melvil, " The profession, " **American Library Journal,** 1 (1) : 5-6, September 30, 1876.

7. احمد بدر . **مقدمة فى علم المكتبات والمعلومات** . الكويت ، مؤسسة الصباح ، ١٩٧٩ . ص ٣٣ — ٣٤ .

8. Goode, William J., " Librarian : from occupation to profession, " In Ennis, P. H. and Winger, H. (eds.) **Seven questions about the profession of librarianship.** Chicago, University of Chicago Press, 1962. p. 13-17.

9. Shaffer, Dale Eugene. **The maturity of librarianship as a profession.** Metuchen, New Jersey, Scarecrow Press, 1968. p. 65.

10. Evans, **op. cit.,** p. 65.

11. احمد بدر . جيسى شيرا وأفكاره الاساسية فى علوم المكتبات ، فى شيرا ، ج. هـ. **الاسس الفلسفية والاجتماعية لمهنة المكتبات** . تعريب عبد الرحمن عبد الله الشيخ . الكويت ، مؤسسة الصباح ، ١٩٧٩ . ص ١٩ — ٢٠ .

12. Martin, Murray S. **Issues in personnel management in academic libraries.** Greenwich, Conn., J. A. I. Press, 1981. p. 79.

13. Edwards, Ralph M. **The role of the beginning librarian in university libraries.** Chicago, American Library Association, 1975. p. 25.

14. Harlow, Neal, " Designs on the curriculum, " In Goldhor, Herbert (ed.) **Education for librarianship.** Urbana, Ill., University of Illinois Graduate School of Library Science, 1971. p. 11.

15. Asheim, Lester E., " Manpower, a call for action, " **Library Journal,** 92 : 1795 - 1797, May 1, 1967.

16. Evans, **op. cit., p.** 77.

17. Miller, Rosanna, " The paraprofessional, " **Library Journal,** 100 : 551 - 554, March 15, 1975.

18. Bendix, Dorothy, " Library education and the shortage of both manpower and talent, " **Library Journal,** 91 : 4881-4898, October 15, 1966.

19. Wasserman, Paul, " Library personnel for the 1970's, " **A L. A Bulletin,** 63 : 581 - 599, May 1969.

20. Christine, Emma R., "Paraprofessionals:plague or promise?" **Australian Academic & Research Libraries,** 5 (4) : 201-205, December 1974.

21. Evans **op. cit.,** p. 86.

22. Steele, Carl L., " Library technicians : the big controversy,. **Special Libraries,** 60 : 45 - 49, January 1969.

23. American Library Association. Board on Personnel Administration. **Descriptive list of professional and non professional duties in libraries.** Chicago, 1948. Also : Library Association. Research and Development Committee. **Professional and non-professional duties in libraries,** 2nd ed. London, 1974.

24. Edwards, Ronald J., " Staff organisation, " In Lock, R. Northwood (ed.) **Manual of library economy.** London, Clive Bingley, 1977. p. 402 - 416, p. 405.

25. Boyer, Laura M. and Theimer, William C., " The use and training of non-professional personnel at reference desks in selected college and university libraries, " **College and Research Libraries,** 36 : 193 - 200, May 1975.

26. St. Clair, Jeffrey W. and Aluri, Rao, " Staffing the reference desk : professionals or non-professionals, " **Journal of Academic Librarianship,** 3 (3) : 149 - 153, July 1977.

27. Peele, David, " Staffing the reference desk " **Library Journal,** 105 : 1708 - 1711, September 1, 1980.

28. Rosenthal, Joseph A., " Non-professionals and cataloging : a survey of five libraries, " **Library Resources and Technical Services,** 13 : 321 - 331, Summer 1969.

29. Evans, **op. cit.,** p. 84.

30. Davinson, Donald, " Training non-professionals, " **New Library World,** 78 (920) : 28-29, February 1977.

31. Evans, **op. cit.,** p. 94 - 95.

32. Flowers, Edward, " The library technician in the workforce : the educational framework, " **Australian Library Journal,** 28 : 370 - 373, December 1979.

33. Pantazis, Fotoula, Library technicians in Ontario academic libraries, " **Canadian Library Journal,** 35 (2) : 77 - 85. 87, April 1978.

34. Weihs, Jean R., " The library technician, " In Garry, L. S. and C. (eds.) **Canadian libraries in their changing environment.**- Ontario, York University, Centre for Continuing Education, 1977. p. 420 - 442.

35. Evans, **op. cit.,** p. 80 - 81.

36. Myers, Margaret, " Employee selection practices, " In Chen, Ching-Chih (ed.) **Library management without bias.** Greenwich, Conn., J. A. I. Press, 1980. p. 113-123, p. 121.

37. Daniels, Westwell R., " An alternative to library school, " **Library Journal,** 103 : 1702 - 1703, September 15, 1978.

المـرأة العاملة فى مجـال المكتبـات .

وضـع المـرأة فى أدب علـم المكتبـات

قد لا يكون من العسير كشف النقاب عن اشارات لدور المـرأة العاملة ووضعها فى مجال المكتبات لدى العديد من التقارير والمقالات التى يزخر بها ادب ذلك العلم المدون بالانجليزية ، وعلى الرغم من ذلك فان الموضوع نفسه لم يدخل دائرة البحث الا نادرا . ولم تكن دراسة دور النساء فى المكتبات مجالا خاصا متميزا فى البحث على مـدى عشرات السـنين ، باستثناء رسالة للماجستير قدمتها « شارون ولز » (١) فى عام ١٩٦٧ ، وتدور حول تأنيث مهنة المكتبات فى الولايات المتحدة ، ورسالة أخرى حصلت بها « جانيس فنيل » (٢) على الدكتوراة عام ١٩٧٨ ، وتتناول شخصية مديرة المكتبة الاكاديمية فى الولايات المتحدة ايضا .

ويبدو أن الباحثين والكتاب كانوا ينظرون الى الموضوع على أنه ذو حساسية بالغة ، أو أن منزلة النساء فى المهنة غير ذات اهمية خاصة ، فشأن النساء فى مهنة المكتبات شأنهن فى كافة المهن الاخرى . وقد يكون لامناء المكتبات من الرجال — عن قصد أو غير قصد — دور فى تعميق رؤية المجتمع السائدة فى كفاءة الذكور المتأصلة وما يلازم ذلك من عدم كفاية الاناث . ومهما يكن الامر فان دراسة وضع النساء فى مهنة المكتبات ، وعلى وجه الخصوص فى الولايات المتحدة وأوربا ، تكشف عن نموذج فريد من التفرقة وعدم المساواة .

واذا كان المجتمع الدولى فى السبعينيات قد شغل بالكثير من القضايا الاجتماعية ، فانه فى مجال المكتبات قد تأثر بقضيتين بارزتين ، تتعلق أولاهما بدور الملونين من موظفى المكتبات وبصفة خاصـة فى الولايات المتحـدة ، أما القضية الثانية فهى تتعلق بوضع المراة فى المهنة ذاتها . وقد صـدر كتابان حول الموضوع الاول ، احدهما بعنوان « المكتبى الملون فى أمريكا » (٣) يتضمن عددا من المقالات القصيرة التى تركز على البحث عن هوية للمكتبى الملون سواء فى التأهيل المهنى او المكتبات العامة والاكاديمية والمتخصصة . وتوضح هذه المجموعة كيف ان سياسات تلك المؤسسات ترفض منـح المكتبيين الملونين فرص تثبيت أقدامهم فى مجال تخصصهم . أما الكتاب الثانى فعنوانه « ماذا يقول موظفو المكتبات الملونون » (٤) وهو الآخر

يتألف من مجموعة مقالات تهتم بتحليل قضايا المكتبات وكيف تؤثر فى العاملين بالمكتبات من الملونين ، ومنها اصرار البيض أن يبسطوا سيطرتهم على المكتبات فى مجتمعات الملونين ، وفشل مدارس المكتبات فى تدريب وتخريج أعداد مناسبة من الطلاب السـود .

اما القضية الاجتماعية الاخرى موضوع بحثنا ، قضية المراة العاملة فى مجال المكتبات ، فلم تحظ بمثل ما حظيت به قضية الملونين من اهتمام المؤلفين والكتاب ، اذ لم يصدر للآن كتاب واحد يتناول ذلك الموضـوع بالدراسة المستفيضة الشاملة . ومع ذلك فهناك على الاقل ثلاثة مقـالات هامة تزودنا برؤية تاريخية جيدة وعرض للبيانات الاحصائية المتوفرة .

اول هذه المقالات بقلم « أنيتا شيللر » (٥) وربما كان هذا المقـال هو الاكثر حسما ووضوحا وشمولا من بين كل ما نشرته هذه المؤلفة حول الموضوع ، وبما أكثره . وفى مقالها هذا تعطينا تحليلا مطولا عن الاجور والخبرات المهنيـة والدرجات العلمية والوظائف الادارية للعاملات فى المكتبات وتقارن هذه البيانات بمثيلاتها فى المهن الاخـرى . وتتحدث « شيللر » عن المشاكل ا لخاصة التى تواجهها النسـاء فيما يتعلق بالنقابات والتعليم والانتقال من مكتبة لاخرى وترك المهنة .

اما المقـال الثانى وهو بعنـوان « نحـو مهنة نسـائية » من تأليف «كاثلين وايبل » (٦) فهو يبحث فى العلاقة بين الحركة النسائية والمهنة المكتبية حتى عام ٢٠٠٠ ميلادى . وقد لاحظت المؤلفة أن الانشطة المنظمة للمراة قد وصلت الى مهنة المكتبات متأخرة عن المهن الاخرى ، كما ترى أن المهنة سوف تسير بكثافة نسائية حتى نهاية القرن العشرين على لقل تقدير . ومما تلاحظه « وايبل » أن الصفات المميزة للانثى تظهر بوضوح على شخصية من يعمل بالمكتبات ، هذا اذا نظرنا الى المهنة من زاوية التركيز على تقديم خدمة انسانية تعمل للخير والصالح العام وتلعب العواطف فيها دورا بارزا .

ويأتى المقال الثالث متمما لمقال « وايبل » وهو بقلم « أنتجى لمكى » (٧) التى تربط بين وضع المراة فى مهنة المكتبات ووضعها فى المجتمع كله . وترى المؤلفة أن اجور النساء منخفضة ووضعهن فى المهنة اكثر انخفاضا ، وتنبه الاذهان الى ضرورة الاسراع بعلاج ذلك التفاوت من خلال زيادة قبول النساء فى مدارس المكتبات ، واستمرار تعليم المراة ، واعطائها المزيد من الفرص ، ووقوف الجمعيات المهنية الى جانب هذه القضية .

ان المتتبع لقضية وضع المراة فى الادب المكتبى يلاحظ امرين هامين : الاول أن الاغلبية العظمى مما يكتب و ينشر حول الموضوع بأقلام نسائية . ولا غرابة فى ذلك ، فالموضوع يهم المراة اكثر مما يهم الرجل ، والقضية المطروحة هى قضية المراة وليست قضية الرجل ، فلا يجب أن يصاب القارىء بالدهشة عندما يرى النساء ينبرين للكتابة حول ما يخصهن وحدهن . حتى القلة من الرجال ممن تطوعوا للكتابة فعلت ذلك من قبيل المجاملة والمساندة حينا ومن اجل الظهور بمظهر الانسان المتحضر غير المتحيز فى أغلب الأحيان .

والأمر الثانى الذى يلاحظه كل من يحاول التقصى والبحث فى جوانب هذا الموضوع هو ذلك الصمت الرهيب الذى ظل يغلف وضع المراة المتدهور فى حقل المكتبات ردحا من الزمن . فلم تبدأ اثارة الاهتمام بذلك الوضع الا فى منتصف الستينات ، ومنذ ذلك الحين ظهرت عشرات المقالات والتقارير فى الدوريات المهنية المتخصصة . وكان وراء هذا الاهتمام الفجائى — كما تذكر « أنيتا شيللر » — ثلاثة عوامل هى :

١ — اثر الحركة النسائية .

٢ — مساندة القوانين باتخاذ موقف ايجابى ازاء المراة .

٣ — اعتراف جهات الاختصاص بالفوارق بين الرجال والنساء فيما يتعلق بالمناصب والرواتب فى مهنة المكتبات . (٨)

ولدى قيام المؤلف بفحص ادب علم المكتبات المدون بالعربية — وما اقله — بحثا عن وضع المراة العربية العاملة فى مجال المكتبات ، لم يجد فيه بكل أسف ما يسد الرمق ، فالبيانات الاحصائية اما ناقصة مبتورة او لا وجود لها على الاطلاق ، الامر الذى يجعل تحليل اوضاع المراة العاملة فى مهنة المكتبات فى مختلف الدول العربية هدفا بعيد المنال ، على الاقل فى الوقت الحاضر . لذلك يكتفى المؤلف بدراسة وضع المشتغلات بالمهنة فى الولايات المتحدة واوربا ، آملا الكتابة عن وضع المراة العربية فى المستقبل القريب باذن الله .

فى الولايات المتحـــدة الامريكية :

يعتقـــد البعض أن دور المراة فى المكتبات دور قـــديم يرجع الى العصور المصرية القديمـــة . ويشير « طومسون » الى أن أشهر من عملن فى هـــذا المجال هى السيدة المصرية « ربة بيت الكتب » فى معبـــد « توت » فى مدينة « هرموبيليس » المصرية القـــديمة (مدينة تونة الجبل حاليا بصعيد مصر).(٩)

على أن دخول المراة مجال العمل فى المكتبات بمفهومها الحديث لـــم يبدأ الا فى النصف الاخير من القرن التاسع عشر الميلادى ، اذ تقرر « ولز » أن أول امرأة أمريكية عملت بمكتبة كانت تلك التى تعاقدت معها مكتبـــة « بوسطن أثينا يوم » فى عام ١٨٥٧ فى الوقت الذى لم تجد فيه النســـاء ترحيبا من قبل المكتبات حتى لو جئن اليها كقارئات . وكان الطلب الشديد على المكتبيين المدربين فى الربع الاخير من القرن التاسع عشر سببا قويا لتأنيث المهنة ، فقد جاء التوسع السريع فى المكتبات متزامنا مع تطورات أخرى مثل تقدم المراة فى التعليم وزيادة العاملات منهن . وكانت المراة على استعداد لدخول اى مجال جديد لا تلقى فيه معارضة .

وفى السنوات التى اعقبت الحرب الاهلية الامريكية ادى دخول النساء بعض المهن والوظائف الكتابية والصناعية الى ظهور فلسفة جديدة كانت مهمتها توضيح الأسباب التى من أجلها تتناسب عقلية المراة الامريكية وطبيعتها مع تلك الوظائف الجديدة . ولهذا اعتبر التدريس مثل الامومة ، فالنساء لهن قدرة فريدة على توجيه الاطفال للطاعة والتقوى والطهارة والمعرفة . وسمح للنساء بالعمل كطبيبـــات وممرضات لانهـــن حنونات بالسليقة مرهفات الحس بالفطرة . كما أن العمل فى المصانع والوظائف الكتابية يتفق مع طبيعة المراة ، فالنساء بطبعهن مثابرات ويتسمن بالاعتدال والجد وضبط النفس ، علاوة على ان لديهن قدرة أكبر على تحمل السأم الناتج عن الاعباء والاعمال التفصيلية او المتكررة .

وكان البيت فى القرن التاسع عشر مجال نشاط المراة و ميدانها الذى كانت مهيئة له بيولوجيا كما كانت أهلا لاضفاء الجمال والبركة عليه . لذلك عندما ترسخت أقدام المراة فى العمـــل المكتبى كان من الطبيعى أن يعـــامل القارىء فى المكتبة معاملة الزائر لبيته ، وأن يمنح الترحيب الكافى ، وأن

يقابل باهتمام يتسم بحسن الذوق وسماحة النفس.وتذكر «دى جاريسون»(١٠) أن تشبيه المكتبة بالبيت من الوسائل التى استخدمت فى جذب الرواد اليها ، كما كان فى وجود أمينات المكتبات اللواتى تعم أنوثتهن وبشاشتهن أرجاء المكتبة حافز قوى لتشجيع المترددين . وتضيف الكاتبة أن المديح كثيرا ما كان يوجه لامينات المكتبات فى الولايات المتحدة لانهن استطعن أن يحولن المكتبة الى بيت مشرق وضاء ، ويبدو أن العمل فى المكتبات العامة كان يتطلب نوعا من « حسن الضيافة » الامر الذى جعل المراة تتفوق على الرجل بمراحل .

وعندما اندلعت الحرب العالمية الاولى خرجت الكثيرات من مهنة المكتبات للعمل بالجيش أو لاحتلال وظائف أخرى تركها الرجال . وأصبح ميدان المكتبات بالنسبة للعديد من النساء عملا مؤقتا ، اذ توزعت جهود المرأة بين الدراسة والزواج ، حتى أن دورية متخصصة مثل **Library Journal** وهى اقدم مجلة فى علم المكتبات كانت الدورية المهنية الوحيدة فى العالم التى تضمنت بصفة منتظمة اعلانات الزواج . (١١)

وقد ادى مقدم فترة التدهور الاقتصادى فى الولايات المتحدة الى تنافس شديد على الوظائف القليلة المتوفرة مما حمل أصحاب الاعمال على عدم تشغيل المراة المتزوجة . وقد تاثر العمل فى المكتبات كما تاثر فى المجالات الأخرى بسبب عدم الرغبة فى التعاقد مع النساء المتزوجات خشية أن يحرمن الرجال من فرص الحصول على عمل . بل وصل الأمر الى حد مطالبة النساء بالاستقالة من وظائفهن عند زواجهن .(١٢)

أما الحرب العالمية الثانية فقد كانت نقطة تحول كبير فى المستقبل الاقتصادى للنساء العاملات فى الولايات المتحدة ، فقد زادت القوى العاملة من النساء خلال سنوات الحرب بنسبة ٥٠٪ . وفى أعقاب الحرب زاد عدد النساء العاملات بشكل ملحوظ وبخاصة المتزوجات منهن . (١٣)

واذا كانت النساء شكلن ما نسبته ٢٠٪ من مجموع المشتغلين بمهنة المكتبات فى عام ١٨٧٠ فان هذه النسبة قد اخذت فى الارتفاع تدريجيا حتى وصلت فى عام ١٩٧٠ الى ٨٢٪ . وقد لوحظ أن الفترة بين ١٨٧٠ و ١٩٠٠ كانت فترة الاقبال الكبير من جانب النساء على الانخراط فى المهنة ، ففى عام ١٩٠٠ كن يمثلن ٧٥٪ من المجموع الكلى للعاملين بالمكتبات فى الولايات المتحدة . ويعلق « أو بنهايمر » (١٤) على هذه الزيادة المفاجئة بقوله ان مهنتى التدريس والعمل بالمكتبات اصبحتا من المهن المفضلة لدى

النساء ، ولم تطرد النساء الرجال من وظائفهم بل حللن محلهم . ويوضح الجدول التالى للتطور الذى حدث عبر قرن من الزمان فى دخول المرأة مجال العمل بالمكتبات فى الولايات المتحدة .

(جدول ١)

العاملون بمكتبات الولايات المتحدة موزعين حسب الجنس (١٥)

السنة	عدد الرجال	عدد النساء	المجموع الكلى	النسبة المئوية للنساء
١٨٧٠	١٧٠	٤٣	٢١٣	٢٠
١٩٠٠	١ر٠٥٩	٣ر١٢٥	٤ر١٨٤	٧٥
١٩١٠	١ر٥٩٤	٥ر٨٢٩	٧ر٤٢٣	٧٩
١٩٢٠	١ر٧٩٥	١٣ر٥٠٢	١٥ر٢٩٧	٨٨
١٩٣٠	٢ر٥٥٧	٢٧ر٠٥٦	٢٩ر٦١٣	٩١
١٩٤٠	٣ر٨٠١	٣٢ر٥٤٦	٣٦ر٣٤٧	٩٠
١٩٥٠	٦ر٣٣٠	٤٩ر٢٦٧	٥٥ر٥٩٧	٨٩
١٩٦٠	١٢ر٠٤٥	٧١ر٨٣٦	٨٣ر٨٨١	٨٦
١٩٧٠	٢٢ر٠٠١	٩٩ر٨٥١	١٢١ر٨٥٢	٨٢

أما « ولز » فترجع الزيادة فى اقبال النساء على الاشتغال بمهنة المكتبات الى ثلاثة اسباب اولها تشجيع قيادات المهنة من الرجال للنساء على دخولها لا ليصبحن موظفات مكتبات فحسب وانما لمواصلة تعلمهن اصول المهنة وفنونها أيضا فى فترة شهدت توسعا ملحوظا فى الخدمات المكتبية وفى فرص التعليم النساء - ومن الأسباب كذلك تذرع النساء بأن العمل فى المكتبات يلائم طبيعتهن الانثوية ، بالاضافة الى تيسر الحصول على قوى عاملة متعلمة بأجور اقل نسبيا . (١٦)

فى المملكة المتحدة :

يشير « توماس كيلى » (١٧) الى ان الاستعانة بالنساء فى أعمال المكتبات العامة ببريطانيا بدات فى عام ١٨٧١ فى مدينة « مانشستر » كوسيلة لمواجهة النقص فى العاملين الصالحين من الرجال . وقد لقيت التجربة نجاحا غير متوقع فالنساء كن يعملن بجد واجتهاد ، كما كن يتقاضين أجورا أقل من اجور الرجال . وقد بلغ عدد العاملات منهن فى « مانشستر » وحدها احدى وثلاثين امراة فى عام ١٨٧٩ . لكن ما حدث فى « مانشستر » لم يحدث فى باقى المدن بنفس السرعة ، ففى « ليدز » مثلا لم تستطع امراة واحدة الحصول على عمل بالمكتبات العامة قبل عام ١٨٩٨ . وبالرغم من ذلك فقد شهد القرن الذى تلى دخول المراة ميدان العمل فى المكتبات البريطانية توسعا كبيرا فى تأهيل وتشغيل النسوة فى المكتبات .

وهناك بعض الاحصاءات التى تقدمها وزارة التربية والعلوم البريطانية عن العاملين فى مجال المكتبات والمعلومات . ففى عام ١٩٧٣ بلغ عدد المؤهلين العاملين كل الوقت ١٥٫٧٤٥ موظفا تمثل النساء نسبة ٥٧٪ من ذلك الرقم ، كما بلغ عدد العاملين بعض الوقت ١٫٢٥٦ موظفا ٧٠٪ منهم من النساء . (١٨)

واذا نحن فحصنا بدقة « سجل المكتبيين المقيدين » Register of Chartered Librarians فسوف نجد انه فى عام ١٩٥٠ اشتمل على ٢٢٦ فردا ممن قبلوا فى تلك السنة بلغت نسبة الرجال منهم ٤٨٪ ، وفى عام ١٩٦٠ اشتمل على ٣٢٠ اسما جديدا منهم ٣٢٪ فقط من الرجال ، وفى عام ١٩٧٠ تضمن « السجل » ١٫١٩٠ اسما جديدا كانت نسبة الرجال منهم ٢٨٪ . (١٩)

فى فرنسا :

بمناسبة العام الدولى للمراة قامت « جنفييف بواسار » (٢٠) بكتابة مقال هام تناولت فيه مكانة المراة الفرنسية فى حقل المكتبات والمسئوليات التى تضطلع بها المراة فى المكتبات الفرنسية . وتتساءل المؤلفة : هل يصح القول بأن العمل فى المكتبات هو عمل نسوى ؟ وتجيبت قائلة بأن هذا قد يكون من الامور المسلم بها اليوم ، اذ تبلغ نسبة النساء فى فرنسا معدلا سنويا قدره تسعون فى المائة من بين الحاصلين على شهادة فى علم المكتبات ، وهى شهادة ذات مستوى مهنى متوسط ، كذلك ما بين سبعين وثمانين فى المائة من امناء المكتبات الحاصلين على دبلوم عال فى علوم المكتبات .

وتذكر « بواسار » أن الوضع لم يكن هكذا على الدوام فى الماضى عندما لم يكن يؤم الجامعة سوى عدد قليل من النساء ، وعندما كان من غير المعتاد أن تقتحم المرأة ميدان العمل . وتضرب الامثلة على ذلك فتقول ان جمعية أمناء المكتبات الفرنسيين تأسست فى عام ١٩٠٦ على يد الرجال ، وتناوب الرجال رئاسة هذه الجمعية حتى عام ١٩٤٥ ، وان الاتحاد الدولى لجمعيات المكتبات (IFLA) قام على أيدى الرجال فى عام ١٩٢٦ وكان كل رؤسائه حتى عام ١٩٦٠ من الرجال . وبالرغم من كل ذلك فقد بلغ عدد النساء بين أمناء المكتبات فى فرنسا فى عام ١٩٤٩ أكثر من النصف .

ومن بين الاحصاءات الهامة التى يضمها مقال السيدة « بواسار » الاحصاء التالى الذى يوضح التغيرات التى طرأت على أعداد المرأة فى المكتبات استنادا الى عضوية جمعية أمناء المكتبات الفرنسيين . (٢١)

(جدول ٢)

السنة	عدد الاعضاء	عدد الاعضاء من النساء النسبة	نسبة المتزوجات من جملة عدد النساء
١٩٥٧	٥٨٩	٧٠ر٦٪	٣٤ر٣٪
١٩٦١	٧٦٧	٧٣ر٤	٣٤ر٦
١٩٦٧	١ر٢٤٠	٧٧ر٨	٤٢ر٥
١٩٧٤	١ر٢٦٠	٧٩ر٦	٥٣

فى استراليا ونيوزيلاندا :

فى كتابهما عن المكتبات الاسترالية يذكر « بالنيثر » و « بسكاب » (٢٢) أن عدد موظفى المكتبات المؤهلين فى استراليا فى عام ١٩٦٥ بلغ نحو ٩٠٠ موظف ، أما فى عام ١٩٧٥ فقد وصل الرقم الى ما يقرب من ٣ر٠٠٠ وهو رقم لا بأس به ويواكب التوسع الكبير فى المكتبات هناك . ويقرر المؤلفان أن المهنة المكتبية فى استراليا كغيرها من الدول الغربية مهنة نسائية بمعنى أن أغلب وظائف المؤهلين فيها تشغلها النساء ، ولكنهما لا يعطيان نسبا دقيقة لكل من الجنسين .

وعلى خلاف نيوزيلاندا تعانى المكتبات الاسترالية من نقص العاملين المؤهلين ، فانخفاض الاجور ترك آثارا ضارة على المكتبات لاكثر من قرن

من الزمان . كما أن الانخفاض الحاد فى اجور النساء — كما يشير الى ذلك « بورشارت » و « هوراسيك » (٢٣) — قد ترك بصماته على نوعية الخدمة وبخاصة فى المكتبات البلدية ، ليس لان النساء كن يعملن أقل من الرجال أو لأنهن لم يخلصن للمهنة اخلاص الرجال ، وانما لأن الوظائف كانت تمنح لا للافضل وانما لأرخص العناصر المتقدمة للعمل . وقد تغير هذا الموقف تماما فى منتصف السبعينات واصبح المؤهلون من الجنسين يتقاضون أجرا مساويا ، على الرغم من أن الجدال لا يزال قائما حول ازدحام المهنة بالنساء ، الأمر الذى يفضى الى اضعاف مستوى الأجور بوجه عام .

وتشكل النساء طبقة « البروليتاريا » أو الفئة الكادحة فى مهنة المكتبات فى نيوزيلندا . وفى هذا الصدد تذكر « جانيس ثويتس » (٢٤) أن نسبة النساء المؤهلات للمهنة تعادل خمسة امثال نسبة الرجال ؛ وتضيف المؤلفة أن المناصب والمراكز العليا فى المهنة لاتسير فى نفس الانجاه ولا بنفس النسبة ، والمشكلة الحقيقية فى رأيها ليست مشكلة المساواة فى الأجر بقدر ما هى مشكلة المساواة فى الفرص .

المكتبات كمجال عمل للمرأة

تبنى الدراسات التقليديه عن المرأة فى المهنة المكتبية على افتراض ان « قانون جريشام » يسيطر على المهنة سيطرة تامة ، وبمقتضى هذا القانون فان العملة الرديئة تطرد العملة الجيدة . وبتطبيق القانون على مهنة المكتبات نجد أن النساء قد تسببن فى نسف المعايير المهنية . فمعظم البحوث عن المرأة فى مهنة المكتبات تلمح الى أن النساء قد فرضن على المهنة نوعا من الضعف الناشىء عن جنسهن . ولا ينسحب هذا الافتراض على مهنة المكتبات وحدها ولكنه يسود مهنا اخرى كثيرة .

فلفظ تأنيث المهنة Feminization لايعنى فحسب أن نسبة من دخلهن المهنة من النساء تفوق نسبة الرجال ، وانما يعنى كذلك أن المهنة التى كان ينظر اليها فى الاصل على أنها مهنة الرجل باتت تتخذ الان مظهرا نسائيا واضحا .

وتذكر « أنيتا شيللر » أن مهنة المكتبات كثيرا ما وصفت بأنها مهنة هشة ، وكثيرا أيضا ما نسب اليها أنها مهنة غير ملتزمة بعقيدة أو ولاء

أو برنامج مخدد ، وكان ذلك بفضل هيمنة النساء عليها . بل أن المهنة قد وصمت أحيانا بأنها تفتقر الى وجهات النظر العلمية ، ذلك لأن النساء لاتجذبهن العلوم الطبيعية بصفة عامة . (٢٥) وتضيف الباحثة أن مصطلح « شبه حرفة » Semi-profession الذى كثيرا ما أطلق على العمل فى المكتبات والعمل الاجتماعى والتدريس والتمريض ، قد أدى الى الهبوط بمنزلة معظم النساء العاملات فى الولايات المتحدة لأن ثلثى النساء العاملات هناك فى عام ١٩٦٠ كن يمارسن التدريس والتمريض(٢٦) .

كذلك يؤكد « رونالد بنج » (٢٧) على أن الوضع المهنى للمكتبيين قد تأثر كثيرا بسبب تأنيث المهنة ، ويرى أن الوضع فى بريطانيا ربما كان أفضل قليلا منه فى الولايات المتحدة نظرا الى زيادة أعداد النساء العاملات فى مكتباتها ، ويضيف أن وضعا كهذا غير مرغوب فيه ، ليس لأن النساء يشكلن فئة اقل كفاية أو قدرة ، وانما لأن النساء فى عالم اليوم لازلن يحرمن من نفس امتيازات الرجل ، ولأنهن قد يتنازلن عن الوظيفة من أجل الزواج . ويعتقد « بنج » أن المهنة التى لاتجتذب الرجال بأعداد كافية لابد وأن تعانى من قلة الاحترام العام .

والسؤال المطروح الآن هو : ما الذى يدفع المرأة الى غزو ميدان المكتبات ؟ هل يرجع ذلك الى أن المكتبات تعتبر منفذا طبيعيا يتلائم مع ظروف عمل المرأة التى تلقت قدرا من التعليم ؟ هل يعود ذلك للمزاج الخاص بالمرأة ، مما يدعوها للعمل فى مجال مماثل للتدريس ، ويتوفر فيه قدر كبير من الصلات والعلاقات الانسانية ؟

أن سؤالا كهذا شغل أذهان الكثير من الباحثين المهتمين بدراسة شخصية المرأة العاملة فى المهنة . (٢٨) وفى الاجابة تقول « دى جاريسون » أن من اكثر الامور لفتا للانظار فى تكيف المرأة مع العمل فى المكتبات هو مدى اظهار تمسكها الانثوى بالالفة والايثار ونبل المشاعر . فقد بذلت النساء المتعلمات جهدهن وموهبتهن فى توسيع دائرة نشاطهن فى المجتمع ومناصرة قضايا الثقافة والمنزل والفقر والطفولة . وشعرت العاملات منهن فى حقل المكتبات بالتزام قوى نحو الجمهور ومطالبه ، وبوعى مشوب بالحساسية ازاء أسئلة القراء وشكاواهم ، فما أن جاء القرن العشرون حتى ارتبط العمل المكتبى فى الولايات المتحدة بالنساء الى الحد الذى جعل الناس يعتبرونه مهنة نسائية(٢٩) .

وفى مطلع هذا القرن أوضح عملاق من عمالقة المكتبات هو « هربرت بوتنام » (٣٠) بأن النساء يعانين ويكابدن فى هذه المهنة لانهن يفتقرن

الى سمات الرجال وبالتحديد « الرجولة والاحساس بالتناسب » ، وأن من أسوا عيوب النساء ميلهن الى العناد ، وأن الكثيرات يحولن دوافعهن الشريرة الى انفعال تظهر بوضوح على اعمالهن الرسمية مما اثر عليهن . واذا كن قد واجهن العقبات فى التجارة والمهن المختلفة فذلك لانهن استغرقن فى التفاصيل الدقيقة وافتقرن الى روح المبادرة .

وقد تحدث « هربرت بوتنام » فى مقال آخر (٣١) عن الموهبة الفذة التى تتمتع بها المرأة فى الأعمال الثانوية والتكرارية مؤكدا على ان موظفات المكتبات لايساعدن فقط فى عمل الرجال وانما يكملنه ويتممنه أيضا . فالرجال تنقصهم الخصائص المميزة للنساء وهو النقص الذى يمكن تداركه بمشاركة النساء لهم فى الأعمال الثانوية . وفى هذا الشأن ايضا تذكر « دى جاريسون » ان النساء قد تفوقن بالفعل فى أداء المهام الروتينية المملة بالمكتبات ، فهن مؤهلات لذلك النوع من الاعمال لما يتميزن به من وعى وصبر ودقة ، كما أن لديهن القدرة الهائلة على مواصلة الاعمال الرتيبة دون ضجر او ملل(٣٢) .

ويبدو ـ كما تقول « بواسار » ـ أن النساء عادة راضيات عن القيام بالدور الثانوى الذى يوكل اليهن ، وقد يرجع ذلك الى تواضع طبيعى لديهن ، أو الى أن ثنائية حياتهن العائلية والعملية تزيدهن احساسا بما يتناسب مع أوضاعهن (٣٣) .

وليس غريبا أن تركز النساء جهودهن منذ البداية على الخدمة المكتبية للاطفال . فقبل عام ١٩٠٠ تحولت مكتبة الطفل الى وضعها الحالى باعتبارها قسما هاما من اقسام المكتبة العامة . وليس هناك أحب الى المراة من التعامل مع الأطفال ، ولا يوجد لديها ارق ولا اعذب من خدمتهم التى تجنى ثمارها فى الأمد القريب والأمد البعيد على حد سواء . فالمرأة وحدها تملك تلك النظرة الحنون التى تساعدها على قراءة ما يبدو غامضا فى ذهن الطفل . وفى قسم الأطفال من المكتبة العامة تصول الموظفة وتجول حرة طليقة لتعبر عن ذاتها دونما اعتراض ، كما تشيع جوا من الرقة والالفة والتعاطف ، لايمكن أن ينافسها فيه موظفو المكتبات من الذكور .

وقد تم تطوير مكتبة الاطفال فى الربع الاخير من القرن الماضى على يد النساء العاملات بها . وتحدثنا « دى جاريسون » فتقول ان « ميترفا ساندرز » Minerva Sanders هى أول امراة سمحت للاطفال دون الثانية عشرة باستخدام الكتب ، وكان ذلك فى عام ١٨٧٧ .

واهتمت النساء كذلك بمراقبة مطبوعات الأطفال وخصصن لهم غرفا مستقلة وزودنها بمناضد وكراسى صغيرة . ومع بداية القرن العشرين استخدمت النســاء بكثرة رواية القصص لتكون اسلوبا فعــالا فى تحسين لغة الأطفال وتخفيض صوتهم وتعليمهم الدقة والوضوح وابعــادهم عن التسكع فى الشــوارع وغرس الكياسة والامانة والنظافة والمثابرة والطــاعة والاخــلاق الحميــدة فى اذهانهم . وتعلم الأطفــال وهم فى هذه المرحلة من عمرهم من المسؤولات عن مكتباتهم المثل العليــا للرجولة والأنوثة . (٣٤) .

تاهيــل المرأة لمهنــة المكتبــات

فى الولايات المتحــــدة :

من الغريب أن أول مدرسة انشئت بالولايات المتحــدة أو بالأحــرى فى العــالم بأسره لتعليم فنون المكتبات فى عام ١٨٨٧ على يد « ملفيل ديوى » صاحب التصنيف المعروف باسمه بجامعة « كولومبيا » بمدينة نيويورك كانت الفتيات فيها يمثلن الاغلبية الســاحقة ، اذ بلغ عددهن سبع عشرة طالبــة من مجموع الدفعة الأولى البــالغ عددها عشرون . ومن الطريف ان ديوى قــد واجه مصاعب جمــة لسماحه بقبــول الفتيــات فى تلك المدرسة مما ادى الى طرده واغلاق المدرسة ، فاضطر الى الانتقال بها الى مدينــة « أولبــانى » وهى مدينة اخرى بولاية نيويورك بعــد ذلك بفترة وجيزة(٣٥) وتعتبر هذه الحادثة فصلا هاما من تاريخ حقوق المرأة فى الولايات المتحدة .

ومن المعروف فى الولايات المتحــدة أن المكتبى المؤهل هو ذلك الحاصل على درجة المــاجستير فى علوم المكتبات . وتشير « أنيتا شيللر » الى تفــاوت وتناقض الاحصاءات الخاصة بالمؤهلين العاملين فى مكتبات الولايات المتحــدة ، ذلك لأنها لاتميز بين الحاصلين على الدرجة المهنية المطلوبة والدرجات العلمية الأخرى . ولكنها مع ذلك تقرر بكل اطمئنان أن نســبة الحاصلات على درجة المــاجستير فى المكتبات منذ أوائل الستينات تبلــغ ٨٠٪ من المجموع الكلى ، فى حين أن من حصلن على درجة الدكتوراه فى نفس التخصص فى الفترة من ١٩٢٨ حتى ١٩٦٥ لاتزيد نسبتهن عن ٢٨٪ ، وقــد ظلت هذه النسبة على حالهــا حتى يومنــا هذا وان أظهرت تحسنا طفيفــا فى السنين الاخيرة كمــا يتضح من الجدول التــالى(٣٦) .

(جـدول ٣)

الحاصلون على الدكتوراه فى المكتبات موزعون

حسب الجنس

السنوات	الرجال	النساء	الاجمالى	نسبةالنساء
١٩٢٨ — ١٩٦٥	١٥٩	٦١	٢٢٠	٢٨ ٪
١٩٦٦ — ١٩٧٠	٧٥	٣٩	١١٤	٣٤ ٪

فى المملكة المتحدة :

على خلاف ما هو عليه الحال فى الولايات المتحدة وبعض الدول الأخرى كالهند مثلا ، فان دراسة علم المكتبات فى بريطانيا ليست مقصورة على خريجى الجامعات . ويذكر « سوندرز » (٣٧) أن هناك فئتين من دارسى علم المكتبات فى المملكة المتحدة ، الفئة الأولى تمثل العاملين فعلا أو من سبق لهم العمل فى المكتبات ، وهى الفئة التى تشكل الأغلبية ، أما الفئة الثانية فتمثل القادمين الجدد سواء من المدرسة الثانوية أو الجامعة . ويضيف « سوندرز » أنه فى عام ١٩٦٧ بلغ عدد المسجلين فى مدارس المكتبات (١٤ مدرسة فى المملكة المتحدة وقتذاك) ١ر٨٤٤ دارسا ، منهم ٥٥٥ (أى ٣٠٪) من الرجال والباقى ١ر٢٨٩ أى ٧٠٪ من النساء . كما أن ما نسبته ١٢٪ فقط من مجموع الدارسين رجالا ونساء كانوا من الحاصلين على مؤهل جامعى .

وفى احصاء حديث نسبيا تقرر « باتريشيا وارد » أن الملتحقين بمدارس المكتبات فى بريطانيا فى الفترة من ١٩٧٠ الى ١٩٧٥ بلغت نسبة الفتيات والنساء منهم قرابة ٧٥٪ (بعد أن كانت ٥٥٪ فى عام ١٩٤٧) ، وتضيف الكاتبة أن النساء كن يشكلن نسبة ٧٢٪ من مجموع المتقدمين « لسجل المكتبيين المقيدين » فى عام ١٩٧٢(٣٨) .

فرص العمل والأجور

فى تقرير قديم شمل مائة مكتبة أمريكية تمثل أنواع المكتبات المختلفة قامت باعداده « مارى فيرتشايلد » (٣٩) عام ١٩٠٤ ورد ما يلى : أن امينات

المكتبات يحصلن على عدد وفير من الوظائف الهامة أما وظائف المستويات العليا فنادرا ما يحصلن عليها ، كما أنهن لايتقلدن المناصب ذات الرواتب المالية ، ولا يتقاضين تعويضات مساوية للرجال عن القيام بنفس العمل » •

ويبدو أن ذلك هو الوضع منذ بداية التحاق المرأة بمهنة المكتبات . وتؤكد « أنيتا شيللر » أن ضعف الأجور فى هذه المهنة لايرجع الى هيمنة النساء عليها ، بل على العكس ، فان النساء يتفوقن على الرجال من حيث العدد لأن الأجور ضئيلة . وتعتقد الكاتبة أن عددا أكبر من الرجال سوف يسعى للانخراط فى المهنة لو أن سلم الرواتب شاهد بعض الارتفاع ، كما تستشهد « شيللر » بكلمات عملاق المكتبات (ولهلم منثه) حين يقول : « لقد تمت للنساء الغلبة فى وظائف المكتبات لأن الأجور المتدنية لم تكن تجذب الرجال ، وقد كانت الأجور ضعيفة لأن الوظائف كانت مشغولة بالنساء . »(٤٠) وهكذا ترى الباحثة أن القضية برمتها تدور فى حلقة مفرغة(٤١) .

ويلاحظ « شيرر » و « كاربنتر » (٤٢) أن الفرق الشاسع بين أجر الرجل وأجر المرأة العاملة فى المكتبات العامة فى الولايات المتحدة لايزال على حاله من سنوات خلت ، وهو ٢٨٪ ، فى حين يذكر « دارلنج » (٤٣) أن النسوة المؤهلات اللاتى يدخلن المهنة لأول مرة يتقاضين أجرا أقل مما يتقاضاه الرجل فى نفس الظروف بما يعادل ٤ر٣٪ .

أما على صعيد المكتبات الجامعية فقد لوحظ أن فروق الأجور فى عام ١٩٧٦ كانت تتراوح بين ٢ر٣٪ عند بداية الالتحاق بالمهنة و ٣ر٢٣٪ عند مستوى المراكز العليا ، وذلك على الرغم من أن ٥ر٦١٪ من مجموع العاملين بالمكتبات الذين شملهم المسح فى ٢٠٨ر١ مكتبة أكاديمية كن من النساء . وفى حين كن يمثلن نسبة ٥ر٧١٪ من مجموع الوظائف الدنيا نرى هذه النسبة قد توقفت عند ٨ر٣٥٪ من مجموع الوظائف العليا فى تلك المكتبات . (٤٤)

حتى أساتذة المكتبات من النساء فى الولايات المتحدة يتقاضين أجورا أقل . فقد لاحظ « راسل بدلاك » (٤٥) من مسح أجراه فى عام ١٩٧٦ أن رواتب الأساتذة من النساء تقل عن رواتب نظائرهن من الرجال بنسبة تراوحت بين ٥٪ و ١٤٪ ، علما بأن ٥ر٤١٪ من أعضاء هيئات التدريس فى تلك المدارس التى شملها المسح كن من النساء ، وأن ٢٠٪ فقط من وظائف العمادة كانت من نصيب النساء .

ولاتقتصر التفرقة فى معاملة النساء على الولايات المتحدة بل نلاحظها كذلك فى بريطانيا وفرنسا ومعظم دول الغرب . ففى بريطانيا يذهب جزء كبير من وظائف الادارة العليا فى المكتبات للرجال ، ويعزى ذلك الى ابتعاد المرأة عن المهنة بسبب الزواج أو الأمومة . حتى اللواتى يعدن للعمل فيما بعد يقابلن عقبة انعدام التكافؤ فى الخبرات المكتسبة * ويشير « وليم ميدمنت » (٤٦) الى أن موظف المكتبة العامة الذى يأمل فى الحصول على منصب المدير لابد أن يصبح وكيلا لاحدى المكتبات خلال خمس عشرة سنة أو نحو ذلك بعد تأهيله ، الأمر الذى يحتاج الى عدد من سنوات الخبرة قبل التقدم لاحدى الوظائف العليا التى يضعف ويقل احتمال بلوغها بعد سن الخامسة والاربعين .

وتذكر « باتريشيا وارد » أن النسوة اللاتى دخلن المهنة فى الأربعينات والخمسينات كان يجب أن يصبحن من بين قيادات السبعينات ، ولكن لسوء الحظ قليلات فقط اللائى بلغن تلك المناصب . وترى المؤلفة أن السبب فى ذلك ربما يعود الى عدم مقدرة النساء على التقدم والترقى بعد فترة من الزعزعة وعدم الاستقرار ، وقد يرجع السبب أيضا الى التغييرات التى تطرأ على نظام امتحانات الالتحاق بالمهنة (٤٧) .

اما فى استراليا فاجور العاملين بالمكتبات من النساء والرجال متساوية بصفة عامة ، ومع ذلك توجد بعض الحالات القليلة التى يتضح فيها تمييز الرجال عن النساء فى الأجر . (٤٨)

وفى فرنسا تقول « بواسار » أن وضع المرأة فى المكتبات افضل حالا من وضعها فى قطاع الخدمات بوجه عام ، حيث أن النساء فى المكتبات يحتللن نسبة قدرها ٤١ر٢٣٪ من جملة الوظائف القيادية ، فى الوقت الذى لا يتعدى فيه المعدل القومى للنساء فى المراكز القيادية نسبة ٨ر٢٢٪ . أما فرص الترقى فلم تكن قط متساوية بين الرجال والنساء ويسود الاعتقاد بأنه يتوفر للرجل ضعف الفرص المتاحة للمرأة للوصول الى أعلى الدرجات فى السلم الوظيفى فى ميدان المكتبات فى فرنسا(٤٩) .

موظفة المكتبة والزواج

مما يلفت النظر أن المرأة العاملة فى الولايات المتحدة فى حقل المكتبات كانت غالبا غير متزوجة . فقد اكتشفت «شارون ولز» أنه فى عام ١٩٢٠ كانت نسبة المتزوجات من العاملات بالمكتبات ٤ر٧٪ (٥٠)

الا أن هذه النسبة أخذت فى الارتفاع تدريجيا الى ان وصلت فى عام ١٩٦٠ الى ٤٣٪ . (٥١) وفى المكتبات البريطانية تبدأ صورة العانس فى الظهور عند حاجز الزواج ، حيث تترك معظم النساء المهنة عند الزواج . وفى ذلك تقول « ليز تشابمان » (٥٢) أنه ليس من قبيل الصدفة أن نسبة كبيرة من النساء اللاتى وصلن الى مراكز عليا غير متزوجات ، وانه يجب على جمعية المكتبات هناك أن تعمل على ايجاد فرص أفضل للمتزوجات من النساء .

وقد سبق أن لاحظنا ان نسبة النساء المتزوجات فى مكتبات فرنسا قد ارتفعت من ٣ر٣٤٪ فى عام ١٩٥٧ الى ٥٣٪ فى عام ١٩٧٤ (راجع جدول ٢) .

وبالمقارنة مع المهن الاخرى كالتمريض والتدريس تلاحظ « أنيتا شيللر » ان فرص زواج المراة العاملة فى مهنة المكتبات تقل نسبيا ، وتفسر ذلك بأن مواقيت الدوام المرنة بالنسبة للتمريض وقصر العمل اليومى والاجازات الاطول بالنسبة للتدريس ربما كانت من أسباب هذه الظاهرة (٥٣) .

ترك المهنة

اذا تساءلنا كم من النساء يتخلين عن المهنة الى الأبد بسبب الزواج او الانجاب بقى سؤالنا بلا جواب . وقد قامت السيدة « باتريشيا وارد » بمحاولة تقصى هذه الظاهرة من أجل التغلب على خسارة المجتمع للنسوة وبخاصة الحاصلات منهن على شهادة جامعية والمؤهلات للعمل بالمكتبات . (٥٤) غير أن نسبة المنسحبات من المهنة فى بريطانيا تعتبر ضئيلة نوعا ما ، ويوضح الجدول التالى الارتفاع التدريجى لهذه النسبة بين النساء المتزوجات (٥٥)

(جدول ٤)

السنة	عدد المكتبيين المقيدين	عدد النساء المتزوجات غير العاملات	النسبة
١٩٥٣	٣ر٥٨٢	١٧١	٥ ٪
١٩٦٣	٦ر٠٦٦	٦٧٠	١١٪
١٩٧٢	١١ر٨٠٨	١ر٦١٢	١٤٪

وتلاحظ السيدة « وارد » أن فترة انقطـــاع المـــرأة عن العمـــل فى المكتبـــات تراوحت بين سنة واحدة وثلاثين سنة ، وان معظم اللاتى عدن لممارسة العمـــل قد عدن الى وظـــائفهن السابقة . (٥٦) ومن نافلة القول ان صفحات « رسائل القراء » فى جريدة « الجارديان » ومجلة **Library Association Record** قـــد امتلات فى الستينيات بالعديد من الخطابات الساخطة الناقمـــة التى بعثت بها نساء متزوجات تركن العمـــل بالمكتبـــات ورغبن العودة اليهـــا لكنهن فشـــلن فى العثـــور على فرص ملائمـــة . (٥٧)

أما عن أسباب انسحاب بعض النساء من المهنة فى الولايات المتحدة فترجعه « أنيتا شيللر » الى الزواج أو لانجاب الأطفال أو للمســـائل العـــائلية الأخرى ، ولكنها تلاحظ أن نسبة كبيرة ممن تركن العمل فى المكتبـــات عدن اليه فى وقت لاحق . (٥٨)

وفى مجـــال تحـــرك أو انتقـــال المرأة من عمل الى آخر فى مجال المكتبـــات فان التقـــارير تشـــير الى أن الرجال يفوقون النساء فى هـــذا الأمر . وتوضـــح « شيللر » أن السبب فى ذلك يرجع الى ان انتقـــال المرأة المتزوجة من مكتبة لأخرى يتوقف على رغبة الزوج أو عدم رغبته فى الانتقال معهـــا (٥٩) .

خاتمة

من كل ماسبق يتضح اذا أن المراة العاملة فى المكتبات الأمريكية مثل زميلتها فى الدول الغربية لا تتمتع بنفس حقوق وامتيازات الرجل ، فهى لاتحصل على الترقية ولاتصل الى أعلى المراكز بنفس نسبة الرجال بالرغم من حصولها على نفس المؤهلات وأدائها نفس الأعمال . واذا كان الطلب قد زاد بصفة مضطردة على تشغيل النساء فى هذه المهنة فان ذلك يعود لامكان الحصول عليهن بأجور متدنية ولتوفرهن ولانهن متعلمات ، اضافة الى خصائصهن النفسية الاخرى مثل التبعية والخضوع .

وتظهر من الدراسة التى اعدتها « جانيس فنيل » (٦٠) عن النساء اللاتى وصلن الى منصب « المدير » فى كبرى المكتبات الأكاديمية بالولايات المتحدة المؤهلات والمزايا التى يجب أن تتوفر لكل من تحلم ببلوغ مثل ذلك المنصب . فالمديرة من هذا النوع هى امراة فى الثامنة والأربعين من العمر ، ولدت ونشأت فى شمال الولايات المتحدة ، وتنتمى الى الطبقة المتوسطة ، ولأبوين نالا قسطا من التعليم أوفر قليلا من سواهما من عامة النـاس .

وهى امراة متزوجة لكنها لم تنجب أطفالا . وأعلى درجة علمية حصلت عليها هى درجة الماجستير ، لكنها مؤمنة بأهمية الاستمرار فى التعليم . وهى امراة اختارت من تلقاء نفسها الاشتغال فى هذه المهنة فى وقت مبكر من حياتها ،وشغلت منصبها الحالى لفترة تقل عن عشر سنوات ، بعد المرور بوظيفتين اداريتين سابقتين * وهى تعمل منذ ست وعشرين سنة ، ولم يحدث لها اى سبب يؤدى الى توقف هذه الخدمة المتواصلة . وفوق كل ذلك هى امراة ذكية لها سجل أكاديمى طيب وعلى معرفة واسعة بادارة الأعمال ، ذات طموح وشخصية ودودة وروح مرحة ، وهى صارمة قاسية عند اللزوم ، ولكن لديها القدرة الفائقة على التعامل مع الاخرين .

ترى كم من النساء العاملات فى مهنة المكتبات يتمتعن بكل أو معظم هذه المزايا ؟ لو سلمنا بأن أعدادا منهن تملك قدرا كبيرا من المؤهلات المذكورة ، فما الذى يضمن لهن بلوغ المراكز العليا قبل أن يستحوذ عليها الرجال ؟

لقــد كتبت « أنيتا شيللر » (٦١) تقــول ان اعلان حقوق المراة الذى تبنته الجمعية العــامة لهيئة الأمم المتحــدة فى ٧ من نوفمبر ١٩٦٧، ينص على « أن التعصب ضــد النساء ، ونكران أو تقليص مساواتهن فى الحقــوق مع الرجــال هو فى الأساس عمــل جائر ويشكل اساءة لكرامة الانســـان » . وفى مادة اخرى من مواد هذا الاعلان ورد مانصه « انه يجب اتخــاذ كافة الوسائل المناسبة لتوجيه الراى العــام نحو ابــادة التحيز وابطـــال كل الممارســـات التي تقــوم على فكرة ان المراة مخلوق اقل شأنا أو قيمة » .

وتمضى الكاتبة الشهيرة ، نصيرة المراة ، فى القول بان المهنة المكتبية لا يمكن أن يرتفع شأنها دون اتاحة المزيد من الفرص أمام الأغلبية الساحقة فيهـــا ، كمـــا لايسعها أن تأمل فى كسب تقــدير واحترام الجماهير بمجرد تسليمها بانعدام تكافؤ الفرص وتأييدها للصورة التى انطبعت فى اذهـــان الكثيرين بأن المهنة سلبية لاتعرف التحـــدى ضئيلة الأجر ، بل عليها أن تفعـــل الكثير من أجل عدم تسرب الكفايات منها الى مهن اخرى .

المراجـــــع

1. Wells, Sharon Blanche. **Feminization of the American library profession, 1876 - 1923.** Unpublished master's Thesis, University of Chicago, 1967.

2. Fennell, Jani Clinedinst.... **A career profile of women directors of the large academic libraries in the U.S. : an analys's and description determinants.** Unpublished Ph. D. Thesis, The Florida Sta University, 1978.

3. Josey, E. J. ed.). **The black librarian in America.** Metuchen, New Jersey Scarecrow Press, 1970.

4. Josey, E. J. (ed.). **What black librarians are saying.** Metuchen, New Jersey, Scarecrow Press, 1972.

5. Schiller, Anita R., " Women in librarianship, " **Advances In Librarianship**, 4 : 103 - 141, 1974.

6. Weibel, Kathleen, " Toward a feminist profession, " **Library Journal**, 101 : 263 - 267, January 1, 1976.

7. Lemke, Antje B., " Access, barriers, change : the A B C's of women in libraries, " **School Library Jaurnal**, 22 : 17-19, January 1976.

8. Schiller, **op. cit.**, p. 137.

9. Thompson, James. **A history of the principles of librarianship.** London, Clive Bingley, 1977. p. 117.

10. Garrison, Dee, " Women in librarianship, " In **A century of service : librarianship in the U. S. and Canada,** ed. by Sidney L. Jackson, Eleanor B Herling, and E. A. Josey Chicago, American Library Association, 1976, p. 146 - 168. p. 150.

11. Munthe, Wilhelm. **American librarianship from an European angle.** Chicago, American Library Associaton, 1939. p.165.

12. Garrison, **op. cit.**, p. 161.

13. **Ibid.**, p. 162.

14. Oppenheimer, V. K. **The female labor force in the U. S.** Berkeley, Ca., University of California, Institute of International Studies, 1970. (Population Monograph Series, no. 5).

15. Schiller, **op .cit.**, p. 125.

16. Wells, **op. cit.**, p. 69.

17. Kelly, Thomas. **A history of public libraries in Great Britain, 1845 - 1965.** London, Library Association, 1973. p. 11.

18. Ward, Particia Layzell, " A lifetime in librarianship ? The changing career patterns of qualified librarians in the U K. 1935 - 1990 " In **Studies in library management,** vol. 3, ed. by Gileon Holroyd. London, Clive Bingley, 1976. p. 82.

19. **Ibid.**, p. 84.

20.

بواسار ، جنفييف . « هل تنعقد السيطرة للمراة فى المكتبات الفرنسية ؟ »
ترجمة جورج امين ، **مجلة اليونسكو للمكتبات** ، السنة السادسة ،
العدد ٣٢ ، ص ٤٤ — ٦٥ فبراير ١٩٧٦ .

21. نفس المصدر السابق، ص ٥٣

22. Balnaves, John and Biskup, Peter. **Australian libraries.** 2nd ed. London, Clive Bingley, 1975. p. 159.

23. Borchardt, D. H. and Horacek, J. I. **Librarianship in Australia, New Zealand and Oceania; a brief survey.** Rushcutters Bay, N. S. W., Pergamon Press, 1975. p. 47 - 48.

24. Thwaites, Janice, "Women in librarianship : a statement," **New Zealand Libraries,** 38 : 241 - 243, October 1975.

25. Schiller, **op. cit.**, p. 123.

26. **Ibid.**, p 129.

27 Benge, Ronald C. **Libraries and cultural change.** London, Clive Bingley, 1970. p. 215.

28.

حول دراسة شخصية العاملين بمهنة المكتبات ، رجالا ونساء ، يلفت المؤلف نظر القارىء الى المقال التالى بالانجليزية والذى يستعرض فيه صاحبه مختلف الاراء لكبار الباحثين خلال نصف قرن :

Anwar, Mumtaz A., " The profile of the librarian; a state- of-the-art, " **Libri**, 30 : 307 - 320, December 1980.

29. Garrison, **op. cit.**, p. 151.

30. Putnam, Herbert, " The prospect, " **Library Journal**, 37 651 - 658, December 1912.

31. Putnam, Herbert, "The woman in the library," **Library Journal**, 41 : 879, December 1916.

32. Garrison, **op. cit.**, p. 150.

33. بواسار ، نفس المصدر السابق ، ص ٦٤

34. Garrison, **op. cit.**, p. 152 - 153.

35. Dawe, George G. **Melvil Dewey : seer, inspirer, doer, 1851 - 1931.** New York, Lake Placid Club, 1932. p. 198 - 199.

36. Schiller, **op. cit.**, p. 136.

37. Saunders, W. L. **Librarianship in Britain today.** London, The Library Association, 1967. p. 137.

38. Ward, Patricia Layzell, " Women and librarianship in 1975, **Library Association Record**, 77 (4) : 82-83, April 1975.

39. Fairchild, Mary S. C., " Women in American libraries, **Library Journal**, 29 : 157 - 162, December 1904.

40. Munthe, **op. cit.**, p. 155.

41. Schiller, op. cit., p. 128.

42. Shearer, Kenneth D. and Carpenter, Ray L., " Public library support and salaries in the seventies, " **Library Journal,** 101 : 777 - 783, March 15, 1976.

43. Darling, Richard L., " Placements and salaries 1975 : a difficult year, " **Library Journal,** 101 : 1487 - 1493, July 1976.

44. **American Library Association yearbook, 1977.** Chicago, 1977, p. 238.

45. Bidlack, Russell E., " Faculty salaries of 62 library schools, 1975 - 76 **Journal of Education for Librarianship,** 16 : 258 - 270, Spring 1976.

46. Maidment, William R. **Librarianship.** London, David & Charles, 1975, p. 70.

47. Ward, **A lifetime in librarianship ? op. cit.,** p. 81.

48. Balnaves and Biskup, **op. cit.,** p. 160.

49. واسار ، نفس المصدر السابق ، ص ٤٧ ، ٥٧

50 Wells, **op. cit.,** p. 92.

51. Schiller, **op. cit.,** p. 132.

52. Chapman, Liz, " Pay equal, but not opportunities, " **Library Association Record,** 80 (5) : 233 - 235. May 1978.

53 Schiller, **op. cit.,** p. 133.

54. Ward. Patricia Layzell. **Women and librarianship.** London The Library Association, 1966. (Library Association Pamphlet, No. 25).

55. Ward, **A lifetime in librarianship ? op. cit,,** p. 87.

56. **Ibid.,** p. 90.

57. **Five year's work in librarianship (1961 - 1965),** ed. by **P. H.** Sewell. London, The Library Association. 1968. p. 223

58. Schiller, **op. cit.,** p. 134.

59. **Ibid.,** p. 135.

60. Fennell, **op. cit.,** p. 181 - 182.

61. Schiller, Anita R., " The disadvantaged majority, " **American Libraries,** 1 : 345 - 349, April 1970

محتويات الكتاب

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

رقم الايداع بدار الكتب ٨٤/٢٧٠٣

شركة دار الاشعاع للطباعة

١٤ شارع عبد الحميد ـــ السيدة زينب

الهيئة العامة لمكتبة الإسكندرية